



Instituto Superior de Economia e Gestão

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

MESTRADO EM CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

EDIÇÃO FUNCHAL

**A QUALIDADE DOS SERVIÇOS HOTELEIROS NA
ILHA DO PORTO SANTO**

MARIA ROMANA DA CORTE

Orientador: Professor Doutor José Miguel Aragão Celestino Soares

Júri:

Presidente: Professor Doutor Paulo Alexandre Guedes Lopes Henriques, Professor Auxiliar do Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa

Vogais: Professor Doutor José Miguel Aragão Celestino Soares, Professor Auxiliar do Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa

Professor Doutor Pedro Manuel da Silva Picaluga Nevado, Professor Auxiliar do Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa

Outubro de 2009

RESUMO

A presente tese de mestrado intenta-se a investigar as diferenças entre: as percepções dos clientes e da direcção hoteleira sobre a qualidade dos serviços hoteleiros; as condições recebidas pelos colaboradores para prestarem um serviço de qualidade e as condições oferecidas pela direcção hoteleira; os clientes, a direcção hoteleira e os colaboradores na definição da qualidade do serviço e na forma de a melhorar. São estudados os conceitos e os modelos da qualidade, a qualidade dos serviços, nomeadamente hoteleiros. Posteriormente, são analisados os dados recolhidos, por inquéritos, nos hotéis da Ilha do Porto Santo, confirmando-se estatisticamente as diferenças indicadas. É examinada a importância da tangibilidade na percepção da qualidade do serviço hoteleiro.

Palavras-chave: *Qualidade; qualidade serviço hoteleiro; gaps; tangibilidade do serviço.*

ABSTRACT

This master's thesis tries to investigate the differences between: the perceptions of clients and the hotel management about the quality of hotel services, the terms received by employees to provide a quality service and conditions offered by the hotel management, customers the hotel management and staff in defining the quality of service and how to improve it. The concepts are studied and the quality models, quality of services, including hotels. Subsequently, the data collected are analyzed for cases in hotels of the island of Porto Santo, confirming the differences to be statistically stated. We examined the importance of tangibility in the perception of service quality hotel.

Keywords: *Quality; hotel quality service; gaps; tangibility of service.*

ÍNDICE

Resumo e Abstract	i
Índice	ii
Lista de Tabelas	v
Lista de Figuras	vii
Agradecimentos	viii
1 – INTRODUÇÃO	1
2 – A QUALIDADE NUMA ORGANIZAÇÃO	
2.1 - Evolução do conceito de qualidade	3
2.2 - A qualidade e a sua melhoria	5
2.3 - A Gestão da Qualidade Total (TQM) nas organizações de serviços	7
3 – MODELOS DE QUALIDADE	
3.1 - EFQM (European Foundation for Quality Management)	9
3.2 - Seis-Sigma e o reaparecimento da Total Quality Management	11
4 – A QUALIDADE NOS SERVIÇOS	
4.1 - O serviço, o seu financiamento, os recursos humanos e o cliente	14
4.2 - Qualidade do serviço e o seu efeito na satisfação e no comportamento intencional do consumidor	17
4.3 - Estabelecimento de um sistema de gestão da qualidade para a indústria dos serviços	19
5 – AS DIMENSÕES DA QUALIDADE NOS SERVIÇOS HOTELEIROS	
5.1 - A importância das dimensões do serviço na satisfação do cliente no que respeita ao preço e ao serviço	21

5.2 – As dimensões da qualidade nos serviços hoteleiros rurais	23
5.3 – Os serviços recreativos e a qualidade no serviço hoteleiro	26
5.4 - A percepção da qualidade do serviço do hóspede de negócios	29
5.5 - A gestão do resultado e do processo de qualidade como factor crítico da qualidade do serviço hoteleiro	30
5.6 - A avaliação da qualidade do serviço: o caso dos hotéis tailandeses com termas	32
5.7 - As influências na percepção do cliente sobre a qualidade do serviço	34
5.8 - A qualidade nos serviços em pequenos hotéis e pensões	38
 6 – ANÁLISE EMPÍRICA DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS HOTELEIROS NA ILHA DO PORTO SANTO	
6.1 – Introdução	41
6.2 – Metodologia	
6.2.1 – Objectivos e hipóteses de investigação	42
6.2.2 – Definição da amostragem	42
6.2.3 – Recolha de informação	43
6.2.4 – Tratamento dos dados	45
6.3 – Apresentação e discussão dos resultados	
6.3.1 – Características do hotel	46
6.3.2 – Características do cliente	46
6.3.3 – Características da estada	48
6.3.4 – Percepção do cliente sobre o serviço hoteleiro	49
6.3.5 – Características do director hoteleiro	51

6.3.6 – Características dos colaboradores com cargos de chefia	54
6.3.7 – Hipótese 1: Existência de <i>gap</i> (diferença) entre as percepções apresentadas pelos clientes sobre a qualidade dos serviços e as percepções dos directores	58
6.3.8 – Hipótese 2: Existência de <i>gap</i> (diferença) entre as condições recebidas pelos colaboradores com cargos de chefia para prestarem um serviço de qualidade e as condições oferecidas pela direcção	62
6.3.9 – Hipótese 3: Existência de <i>gap</i> (diferença) entre os clientes, direcção e colaboradores com cargos de chefia na definição de excelência dos serviços hoteleiros	65
6.3.10 – Hipótese 4: Existência de <i>gap</i> (diferença) entre os clientes, direcção e cargos de chefia nas medidas a efectuar para melhorar a qualidade do serviço	69
7 – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	
7.1 – Conclusões gerais	72
7.2 – Limitações do estudo	75
7.3 – Recomendações futuras	76
8 – REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	77
ANEXOS	
Anexo A – Tabelas das hipóteses	82
Anexo B - Questionários aplicados nos hotéis	85

LISTA DE TABELAS

Tabela 5.1: Comparação entre as dimensões de Parasuraman et al e Johnston	39
Tabela 6.1: Estabelecimentos hoteleiros em Porto Santo	43
Tabela 6.2: Características dos hotéis em Porto Santo	46
Tabela 6.3: Características dos clientes	47
Tabela 6.4: Características da estada	48
Tabela 6.5: Respostas dos clientes às questões abertas	50
Tabela 6.6: Características do director hoteleiro	52
Tabela 6.7: Respostas dos directores hoteleiros às questões abertas	53
Tabela 6.8: Características dos colaboradores com cargos de chefia	55
Tabela 6.9: Cargos exercidos pelos colaboradores com cargos de chefia	55
Tabela 6.10: Respostas dos colaboradores com cargos de chefia às questões abertas	56
Tabela 6.11: Factores que melhor caracterizam este hotel para os Directores	59
Tabela 6.12: Factores que mais agradam neste hotel para os Clientes	60
Tabela 6.13: Elementos que melhor caracterizam este hotel	61
Tabela 6.14: Relação entre as condições recebidas pelos colaboradores com cargos de chefia e as condições oferecidas pela direcção	63
Tabela 6.15: Excelência nos serviços hoteleiros para os Directores	65
Tabela 6.16: Excelência nos serviços hoteleiros para os Colaboradores com cargos de chefia	66
Tabela 6.17: Excelência nos serviços hoteleiros para os Clientes	67
Tabela 6.18: Elementos que definem a excelência nos serviços hoteleiros	68

Tabela 6.19: Sugestões dos Directores para prestar um serviço hoteleiro de excelência	69
Tabela 6.20: Sugestões dos Colaboradores com cargos de chefia para prestar um serviço hoteleiro de excelência	69
Tabela 6.21: Sugestões dos Clientes para prestar um serviço hoteleiro de excelência	70
Tabela 6.22: Elementos que definem a melhoria da qualidade dos serviços hoteleiros	71
Tabela A.A1 – Resultado total do teste de ajustamento da Hipótese 2	82

LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1 - Modelo de contingência para a melhoria da qualidade	6
Figura 3.1 - Modelo EFQM	9

AGRADECIMENTOS

Ao Professor Doutor José Miguel Soares os meus sinceros agradecimentos, primeiro por te aceite orientar o meu trabalho e segundo pelas sugestões e acompanhamento dados ao longo da sua elaboração.

Ao GRUPO SOUSA pelo apoio e compreensão oferecidos, sem os quais não seria possível realizar este mestrado.

A todos os colegas e amigos que me apoiaram e incentivaram ao longo dos dois anos de trabalho, nomeadamente a Ana e o Manica.

Aos hotéis que participaram neste estudo, em especial a colaboração do Dr. Paulo Carvão, da Dra. Susana Sousa, do Dr. Raul Gonçalves e do Sr. Marco Ferreira, bem como das suas equipas de trabalho.

E por último à minha mãe e ao Aires pelo apoio indispensável oferecido.

1. – Introdução

A qualidade nos serviços hoteleiros é um tema de relevo para a economia portuguesa, dado a sua importância no turismo. O Plano Estratégico Nacional do Turismo (PENT) definiu uma estratégia e um plano de acção para o desenvolvimento do turismo em Portugal, que assenta na qualidade, na competitividade e na sustentabilidade da sua oferta.

É importante gerir a qualidade para que esta se estabeleça como uma ferramenta de forma a atingir a excelência do serviço e assim a satisfação plena do cliente. Para tal, é necessário conceber um programa de qualidade em que constem todas as acções convergentes ao seu alcance. A sua condução deverá ser assegurada pelas direcções e chefias com o apoio da administração, bem como a verificação da realização dos objectivos enunciados. É necessário o envolvimento de toda a organização, pois a contribuição de cada elemento é importante para o resultado final (Marques, 2003).

Uma das maiores dificuldades é compreender a essência da qualidade. Há diversas definições baseadas em vários pressupostos convencionais, que quando apresentadas individualmente, colidem com a realidade.

Pode dizer-se que a qualidade traduz a obediência aos padrões, ou a conformidade com as especificações. Mas no caso dos serviços prestados num hotel, não se resume a isso. É preciso exceder as expectativas do hóspede. Como qualquer serviço prestado, exige muito mais da equipa de recursos humanos do que a venda de um produto. Esta tem de ser devidamente formada, disciplinada e principalmente supervisionada, porque faz parte do serviço.

A qualidade deverá ser percebida pelo cliente, tendo de ser consistente e total, e para tal deverão ser combinadas de forma adequada, as capacidades humanas, técnicas e processuais, a comunicação interna e externa, o desenvolvimento organizacional, a

planificação de gestão e a formação. Os modelos de qualidade ajudam a encontrar essa combinação.

Entender a qualidade dos serviços, exige a compreensão das características do mesmo, ou seja, a inseparabilidade, a variabilidade, a intangibilidade e a perecibilidade, bem como quais as influências exercidas na percepção da qualidade do serviço, tida pelo cliente.

A execução deste estudo iniciou-se com uma revisão bibliográfica que incidiu sobre o conceito de qualidade e os seus modelos, a qualidade nos serviços, nomeadamente hoteleiros, as suas dimensões e avaliação. Foram também analisados alguns estudos realizados no sector hoteleiro, cujos conteúdos ajudaram a compreender os conceitos em análise. Posteriormente, foi realizado um estudo que teve como objecto a indústria hoteleira do Porto Santo, onde foram consultados todos os hotéis existentes, com o propósito de conhecer as percepções dos clientes sobre a qualidade dos serviços hoteleiros e verificar a existência de diferenças entre: estas e a percepção da direcção hoteleira; as condições recebidas pelos colaboradores com cargos de chefia e as condições oferecidas pela direcção; os clientes, a direcção e colaboradores com cargos de chefia na definição da qualidade do serviço e os clientes, a direcção e colaboradores com cargos de chefia nas medidas a efectuar para melhorar a qualidade do serviço.

Assim, o trabalho encontra-se estruturado em sete capítulos: a introdução; a revisão da literatura, onde é referida a evolução do conceito de qualidade e a sua importância nas organizações; o capítulo onde são mencionados alguns modelos de qualidade; o capítulo que diz respeito à qualidade nos serviços; o que se refere às dimensões da qualidade nos serviços hoteleiros; o capítulo da metodologia e a apresentação e discussão dos resultados da análise empírica da qualidade dos serviços hoteleiros na ilha do Porto Santo e por último temos o capítulo das conclusões e recomendações.

2. – A qualidade numa organização

2.1 - Evolução do conceito de qualidade

Segundo Hafeez et al (2006) a gestão da qualidade começou com a simples inspecção visual dos produtos acabados feita pelos próprios trabalhadores. Durante a Segunda Guerra Mundial, a qualidade começou a ser verificada por inspectores a tempo inteiro, e o controlo de qualidade passou a seguir determinados requisitos de medição. Posteriormente, foi garantido um maior controlo dos processos e consequentemente passou a haver um menor número de não conformidades. São diversos os contribuidores pela evolução do conceito, como os seguintes citados por Hafeez et al (2006):

Feigenbaum (1951) introduziu o conceito de Gestão da Qualidade Total (TQM). A sua abordagem sobre o sistema de qualidade baseou-se na prevenção, e colocou ênfase sobre produtos, serviços e processos, que devem estar adequados aos padrões pré-definidos. A passagem da detecção para a prevenção exigiu novas técnicas e ferramentas, e um grande esforço de todas as áreas funcionais da organização;

Deming (1986) salientou a importância da intervenção da gestão de topo no melhoramento da qualidade. Para reduzir o erro, propõe o ciclo interactivo PDCA: planear (plan), fazer (do), controlar (check) e agir (act);

Juran (1974) descreveu a TQM como "aptidão para o uso", sendo visto na década de 1990 como um factor crítico de sucesso. Apresentou três conceitos associados à qualidade: planificação, controle e melhoria. A partilhar a sua opinião encontra-se Deming que afirma que a implementação da melhoria contínua é alcançada através da formação frequente;

Para Crosby (1979), a gestão da qualidade previne a ocorrência de problemas. O “fazer correcto à primeira vez” e “zero defeitos” são duas ideias que sustentam a sua teoria de

prevenção. Afirma também que a qualidade é gratuita, já que os custos inerentes à implementação de um sistema de qualidade são mais do que compensados pela redução de desperdício de matéria-prima, tempo, recursos técnicos e humanos. Em concordância com Deming e Juran, Crosby refere a importância do processo de controlo estatístico na avaliação e monitorização da qualidade;

Shingo (1986) desenvolve o conceito "zero defeitos" para "controlo de qualidade zero", com a apresentação de um conjunto de ferramentas para eliminar os defeitos na origem dos processos;

Oakland (1989) define a TQM como uma abordagem para a melhoria da competitividade, eficácia e flexibilidade de uma organização. Essencialmente, é uma forma de planear, organizar e compreender actividades e indivíduos em todos os níveis da organização;

Ishikawa (1990) alegou que a gestão da qualidade é caracterizada por objectivos estratégicos que se focalizam nas preferências do cliente. Desenvolveu diversas ferramentas estatísticas para a resolução de problemas de qualidade e salientou a importância do "cliente interno". Ishikawa também sustentou a ideia de círculos de qualidade, que são pequenas equipas de trabalhadores especialistas em lidar com problemas de qualidade;

Taguchi (1999) destacou que as empresas deverão centrar os seus esforços de qualidade no processo de concepção e não na fase de produção, permitindo assim reduzir os custos;

Kanji (1997) apresenta um instrumento de referência para a qualidade, ao propor à gestão de topo das organizações a implementação interna de uma “cultura qualidade” que envolva todos os trabalhadores;

Zairi (1998) também contribuiu para a qualidade nas organizações. Afirma que a

organização deve melhorar continuamente o processo de qualidade com a revisão das práticas da organização, tendo em conta o seu meio interno e externo.

Para Hafeez et al (2006) a evolução histórica da qualidade é resultado das tecnologias e ferramentas, da organização e dos seus sistemas bem como das pessoas.

2.2 - A qualidade e a sua melhoria

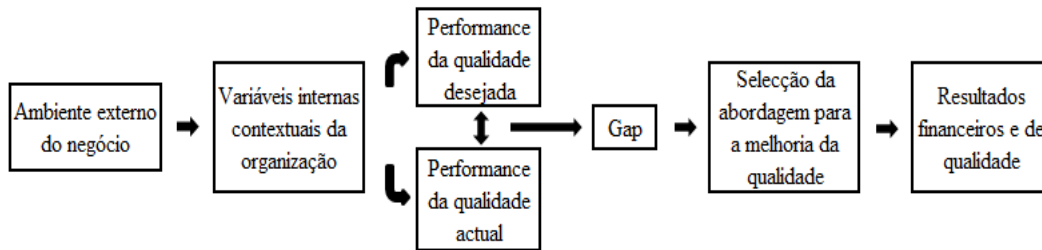
Visualizar uma organização implica observar, entre outros aspectos, a sua liderança, a formação, o desenho do produto/serviço e o ambiente dos colaboradores.

Segundo Adam e Foster (2000) a melhoria de qualidade está intimamente relacionada com o seguimento de um processo orientado, o controlo da qualidade numa perspectiva de melhoria, a enfatização do desenho do serviço e a sua execução conforme as especificações, bem como a utilização de informação externa. Para estes autores o ambiente de aprendizagem rápida ou lenta não interfere na abordagem de melhoria da qualidade.

Para Benson et al (1991), citados por Adam e Foster (2000), a qualidade organizacional inclui a qualidade do mercado, a qualidade da performance, o apoio da direcção à área da qualidade, os recursos disponíveis para a melhoria da qualidade e as forças competitivas que afectam a mesma.

O modelo de contingência para a melhoria da qualidade, apresentado por Adam et al (1986) e Sarah et al (1989), citados por Adam e Foster (2000) demonstra a sequência dos efeitos das forças competitivas em função das decisões estratégicas de melhoria da qualidade (Ver Figura 2.1).

Figura 2.1 - Modelo de contingência para a melhoria da qualidade



Fonte: Adaptado de Adam e Foster (2000)

As organizações pressionadas em termos de tempo e que têm dificuldade em ir de encontro às exigências do cliente são as que se mostram mais predispostas a adoptarem melhorias radicais e rápidas. As organizações que lenta mas continuamente melhoram a sua performance conseguem alcançar melhores resultados, pois os colaboradores têm mais tempo para absorver a informação e perceber a sua utilidade.

A falta de unanimidade na definição da qualidade é provavelmente causada pelo facto de não haver um único conjunto de variáveis que expliquem adequadamente a sua melhoria nas organizações de produção e dos serviços, em diferentes contextos.

O tempo também interfere na melhoria da qualidade. Os resultados por estes obtidos mostram que o aumento da velocidade da melhoria da qualidade permite diminuir a taxa de crescimento dos custos de prevenção e avaliação, enquanto os custos das falhas mantêm-se. Concluíram também que as práticas de qualidade garantem melhores resultados. Definem a diferença entre as melhorias rápidas e lentas na qualidade, em que cada uma das opções apresenta um conjunto útil de variáveis de melhoria e no caso de melhoria lenta as variáveis contextuais são mais úteis e significativas.

2.3 - A Gestão da Qualidade Total (TQM) nas organizações de serviços

A essência da qualidade é fazer-se bem à primeira vez, e satisfazer as necessidades e expectativas do cliente, envolvendo toda a organização. Lemak e Reed (2000) afirmam que a TQM permite gerir as melhores oportunidades, tornando a organização mais eficiente e competitiva. O sucesso da TQM na organização está dependente da interdependência da estratégia, dos conteúdos e dos processos, sendo esta uma solução para reduzir a incerteza nos resultados. A liderança da gestão de topo e o *empowerment* dos colaboradores são também considerados princípios importantes da TQM, pois assumem uma relação com a satisfação do cliente. O estudo feito por Ugboro e Obeng (2000) revela existir uma correlação positiva entre liderança da gestão de topo, o *empowerment* dos colaboradores, a satisfação no trabalho e a satisfação do cliente.

A TQM focaliza-se na satisfação do cliente. O seu envolvimento na prestação do serviço dá origem a alguma incerteza. O sucesso da TQM baseia-se também na atribuição de poder aos colaboradores e no seu envolvimento, na aposta em processos que forneçam várias perspectivas que suportem a qualidade das decisões e na delegação de autoridade adequada aos colaboradores para a correcta tomada de decisão, quer individual quer colectiva, facilitando a comunicação e a circulação de informação. A consequência esperada é uma resposta mais rápida e efectiva aos problemas detectados.

Os autores realçam também a elevada importância da gestão de topo na criação de uma cultura organizacional que promova a qualidade total, através da revisão dos programas de qualidade, da disponibilização dos recursos necessários ao surgimento de novas iniciativas e da utilização de um sistema de recompensas que reconheça o contributo de todos os elementos da organização para os objectivos da qualidade total.

Contudo, nem todos reconhecem o mérito da TQM, pois os seus benefícios nem sempre são rapidamente perceptíveis. A dificuldade na sua implementação e a revolução

cultural exigida são os grandes obstáculos ao seu sucesso. A sua adopção como uma estratégia competitiva exige alterações estruturais e culturais, que por sua vez impõem o envolvimento de todos os elementos da organização.

3. – Modelos de Qualidade

3.1 – EFQM (European Foundation for Quality Management)

O modelo de excelência EFQM foi lançado na Europa em 1991, pela organização que lhe deu o nome, a European Foundation for Quality Management. Trata-se de um modelo concebido para a auto-avaliação das organizações de maior ou menor dimensão. Apresenta-se com nove critérios, classificados como meios (liderança, pessoas, política e estratégia, parcerias e recursos e processos) e como resultados (resultados de pessoas, de clientes, da sociedade e chave do desempenho) (ver Figura 3.1).

Figura 3.1 - Modelo EFQM



Fonte: <http://www.efqm.org/>

O modelo EFQM assenta no pressuposto que uma correcta aplicação dos meios irá permitir obter excelentes resultados. Adicionalmente, proporciona a quem o utiliza, uma ferramenta e linguagem comuns, o que facilita a partilha das boas práticas. O modelo está suportado num sistema de pontuação, que se encontra dividida 50% para os meios e

o restante para os resultados, tendo cada critério uma ponderação específica em função da importância atribuída, o que permite comparar as organizações entre si (Ehrlich, 2006).

A estrutura do modelo começa por apresentar a liderança como o primeiro critério dos meios. São os líderes os responsáveis pelo desenvolvimento e alcance da missão, valores e visão de uma organização.

As pessoas constituem outro meio da organização para alcançar a excelência. A gestão e desenvolvimento eficaz do conhecimento e do potencial dos colaboradores, garantem a correcta execução da política e estratégia definidas e também a operacionalidade dos processos.

No que respeita à política e estratégia, estes constituem meios para a organização implementar a sua missão e visão, em que ambos são suportados por políticas, planos, objectivos, metas e processos.

As parcerias externas e os recursos internos são também um critério importante aquando da avaliação do seu apoio dado à política, à estratégia e à operacionalidade dos processos. Estes são concebidos, geridos e continuamente melhorados pela organização de modo a satisfazer e a gerar valor acrescentado aos clientes e às outras partes interessadas.

A conjugação adequada de todos estes meios, liderança, pessoas, política e estratégia, recursos e parcerias e processos, irá permitir alcançar resultados que se dividem em quatro critérios (resultados): pessoas, clientes, sociedade e chave do desempenho.

O resultado das pessoas (os colaboradores da organização) terá impacto na qualidade do serviço já que este depende da interacção existente entre os diversos profissionais da organização e do relacionamento destes com o cliente. Para que sejam obtidos bons

resultados neste critério, é fundamental desenvolver as capacidades, as competências e as potencialidades dos colaboradores da organização.

O critério com maior pontuação é o resultado clientes e evidencia a focalização dada ao cliente, e consequentemente a sua satisfação. Os resultados na sociedade também são pontuados e traduzem o impacto da organização na sociedade local, nacional ou internacional. A mensurar a performance planeada estão os resultados chave do desempenho.

O modelo EFQM fundamenta-se em oito conceitos: a orientação para os resultados; a focalização no cliente, pois é este que avalia a qualidade do produto e/ou serviço; a liderança que promove a clareza e unidade na organização; a gestão por processos e por factos, que permita inter-relacionar todas as actividades e as pessoas envolvidas; o envolvimento e desenvolvimento das pessoas, que permite explorar o potencial dos colaboradores; a aprendizagem contínua; o desenvolvimento de parcerias e por último a responsabilidade social. A aplicação deste modelo exige a prática da auto-avaliação contínua, sendo esta reconhecida como de grande utilidade no processo de melhoria permanente.

O estudo efectuado por Tutuncu e Kucukusta (2007) permitiu concluir que a relação existente entre o comprometimento organizacional e o modelo EFQM é significativa. A gestão do processo é percebida como mais importante, face à gestão dos resultados. Consequentemente, há uma forte relação entre o comprometimento organizacional e a excelência do negócio.

3.2 - Seis-Sigma e o reaparecimento da Total Quality Management (TQM)

Segundo Green (2006) a Gestão da Qualidade Total ressurgiu com um novo nome: o Seis-Sigma.

Alguns artigos recentes fazem referência à decadência da TQM. Este modelo inclui a focalização no cliente, o elevado envolvimento dos colaboradores, a melhoria contínua, a liderança e a gestão de factos. Porém, face às prioridades da competitividade, a TQM tem vindo a perder a sua força. Segundo Chang (1993), citado por Green (2006), a razão para tal deve-se à criação de actividades excessivas sem contribuição para o resultado pretendido. Harari (1997), citado por Green (2006), afirma que a implementação da TQM é tão complexa que a razão real para organização estar em actividade é esquecida. Outras causas apontadas são: excesso de burocracia, focalização nos processos internos, ausência de uma reforma organizacional genuína, moda temporária e ausência de inovação na cultura organizacional. Knights e McCabe (1999), citados por Green (2006), afirmam que muitos dos insucessos da TQM se devem à implementação incorrecta resultante de expectativas organizacionais irreais, às falsas promessas e à impaciência por resultados de longo prazo. São estes os motivos que levam as organizações a abdicar de um modelo de qualidade em vez de adapta-lo à sua realidade (Brandon, 2005).

Mas, Green (2006) afirma que a TQM apresenta-se com outros nomes, mas com os mesmos elementos básicos, como é o Seis-Sigma. À semelhança da TQM, o modelo Seis-Sigma também pretende identificar os requisitos críticos para a qualidade, ou seja, as características que o cliente considera mais relevantes para a qualidade, tais como, os atributos do produto ou serviço, o tempo de entrega, a habilidade de prestar o serviço ou a capacidade de resposta para um processo interno. Depois de definidas as expectativas dos clientes, segue-se a mensuração, a análise, a melhoria e o controlo.

A TQM aposta no envolvimento dos colaboradores através da formação, trabalho de equipa e de atribuição de poder para que as pessoas façam melhorias nas suas áreas de trabalho. O Seis-Sigma formaliza esta abordagem através da aposta na formação

intensiva dos seus líderes de equipa, sendo-lhes atribuído um cinturão negro, bem como de todos os restantes elementos, com a atribuição de um cinturão verde (Lee e Choi, 2006).

A TQM oferece melhorias ao nível da qualidade e do processo. O Seis-Sigma empenha-se em obter resultados nestas duas dimensões, com a compartimentação da qualidade para que toda a estrutura da organização partilhe dos mesmos objectivos.

A TQM exige uma gestão comprometida, participativa e capaz de criar um clima propenso à mudança cultural. Com o modelo Seis-Sigma a força condutora é a administração, sendo esta a responsável pela escolha de um executivo para cada projecto. Segundo Green (2006), o modelo Seis-Sigma oferece ao modelo TQM uma metodologia para uma gestão disciplinada da qualidade.

4. – A qualidade nos serviços

4.1 – O serviço, o seu financiamento, os recursos humanos e o cliente

Com o sector dos serviços a assumir uma posição de relevo na economia global, a qualidade é imperativa. Os princípios da gestão da qualidade implementados na produção são aplicáveis aos serviços, no entanto, esta transposição não é directa, devido às diferenças notórias entre ambos. Estes últimos, ao contrário dos produtos, são intangíveis, mais perecíveis, a sua produção e o seu consumo ocorrem em simultâneo e os requisitos e as expectativas são variáveis (Sureshchandar et al, 2001), citados por Frei (2008).

A inseparabilidade, distingue o serviço de um produto pelo facto deste não poder ser separado do prestador, resultando daí uma maior importância do seu papel, pois a sua prestação irá ajudar a definir a qualidade do serviço. A variabilidade é outra das particularidades do serviço, tornando-o único, pois estes são mais flexíveis e adaptáveis do que o produto com atributos standard. Esta subjectividade poderá ter origem no prestador (o mesmo serviço prestado por um prestador diferente, será percebido de uma forma distinta) ou no cliente, cuja percepção do serviço é influenciada por inúmeros factores, tais como experiência, cultura, estado de espírito entre outros. Os serviços também se apresentam como mais ou menos tangíveis. A sua intangibilidade dá origem à incerteza no momento da compra. Ambiente limpo, excelência dos colaboradores da empresa ou bom equipamento são sinais que ajudam a “tangibilizar” o serviço, e que podem ser cruciais para que o cliente avalie a excelência do serviço. Eficiência, rapidez ou bom atendimento são argumentos que podem e devem ser usados como factores de qualidade do serviço prestado. (Pinto, 2007), citado por Frei (2008). E por último, temos a perecibilidade que indica que os serviços, ao contrário dos produtos, não podem

ser armazenados para vendas posteriores, o que dificulta a gestão de recursos (Mediateca, 2007).

As ferramentas e técnicas da produção nem sempre são aproveitadas para o serviço. O desafio no que respeita à prestação do serviço é maior, comparativamente à produção, pois o cliente não é um simples consumidor, mas parte integrante da produção. Para Frei (2008) é a integração da oferta do serviço, do mecanismo de financiamento, do sistema de gestão dos recursos humanos e do sistema de gestão dos clientes que permite que a empresa assuma uma posição de destaque.

A oferta do serviço constitui o primeiro desafio. Como o produto, o serviço tem de sofrer alteração ao longo da sua vida útil, para ir de encontro às necessidades e expectativas dos clientes. Ao passo que o produtor se preocupa com os atributos do produto, o que concebe o serviço visa saber quais as experiências que o cliente pretende viver. Além de determinar o que o cliente mais valoriza no serviço, torna-se imprescindível saber o que oferece a concorrência (por exemplo, disponibilização do serviço por mais horas, proximidade, maior alcance ou preços mais baixos). A empresa que presta o serviço deve otimizar os seus recursos de forma a oferecer o que o cliente deseja, e desinvestir, se necessário, nos atributos pouco valorizados por este.

Frei (2008) defende que para atingir a excelência no serviço, é preciso perceber a sua composição e, quais as características com uma performance inferior, que serão compensadas com outras de elevada performance e superiormente valorizadas pelo cliente. É no equilíbrio deste *trade-off* que se encontra a excelência do serviço.

O financiamento é outro elemento do serviço. Para um produto tangível é mais fácil calcular o seu custo, ao contrário do serviço. O autor apresenta quatro formas de financiamento: debitar esse custo ao cliente de uma forma tolerável e indirecta; conseguir ganhos operacionais e aumentos do valor do serviço sem imputar o custo ao

cliente; gastar agora para poupar no futuro e criar condições para que o cliente prefira ele próprio desempenhar a tarefa, permitindo ainda reduzir os custos relacionados à sua execução.

O terceiro elemento fundamental à qualidade do serviço é o sistema de gestão de recursos humanos. As empresas assentam o seu sucesso ou fracasso nos seus recursos humanos, particularmente as empresas prestadoras de serviços, que recorrem mais intensivamente a este recurso.

Os processos de recrutamento e selecção, de formação e descrição de funções, de avaliação e recompensas, e o trabalho em equipa devem ter sempre presente quais as competências técnicas e comportamentais exigidas aos recursos humanos, para que o serviço concebido seja efectivamente oferecido (Gesell, 2006).

Por último, temos o sistema de gestão dos clientes. Estes influenciam o processo operacional com a sua experiência, causando impacto nos restantes clientes. Enquanto na produção, se compram as matérias-primas e se cria um produto e por sua vez o seu valor, nos serviços, e dada a intervenção dos colaboradores e dos clientes no processo de criação do mesmo, a gestão torna-se mais complexa. Os serviços que estão a ser prestados pelos colaboradores da organização, ao serem tomados pelos clientes devem ser simplificados, para que se tornem agradáveis e exequíveis pelo cliente que não tem formação para esse tipo de tarefa.

O grande desafio colocado à organização consiste em definir um plano de trabalho que permita incorporar estes quatro elementos, sendo que o resultado do todo é superior à soma das partes.

4.2 - Qualidade do serviço e o seu efeito na satisfação e no comportamento intencional do consumidor

Só a compreensão dos vários segmentos de mercado importantes para a organização, irá permitir alcançar novos mercados e manter os actuais. Para Zeithaml (1988), a qualidade do serviço define o julgamento e atitude tidos pelo cliente. A mensuração dessa qualidade é feita através da avaliação das opiniões emitidas por este sobre o serviço prestado. Do modelo por eles apresentado em 1988, o SERVQUAL, derivaram dez dimensões: tangibilidade, confiança, capacidade de resposta, comunicação, credibilidade, segurança, competência, cortesia, compreensão e acessibilidade.

Os autores defendem que a percepção do cliente sobre a qualidade do serviço prestado é influenciada por cinco diferenças existentes entre: as expectativas do cliente e a percepção da gestão sobre estas; a percepção da gestão sobre as expectativas do cliente e as especificações da qualidade do serviço; as especificações do serviço e o serviço efectivamente prestado; o serviço prestado e o que é comunicado do serviço ao cliente e por fim, as expectativas e as percepções dos clientes. A percepção do cliente sobre o serviço depende do tamanho da diferença entre a expectativa e a percepção, que por sua vez, depende da concepção, do marketing e da entrega do serviço. O serviço melhora com a diminuição destas diferenças.

Cronin e Taylor (1992), concordaram com o modelo SERVQUAL, mas defenderam que é mais adequado medir a percepção do que a expectativa ou a experiência.

Knutson et al (1992), citados por Kang et al (2004), propõem o LODGSERV que define características diferentes relativamente às instalações físicas. Dividem os hotéis em económicos, de preços médios e luxuosos.

Yi (2001), citado por Kang et al (2004), desenvolveu o KS – SQI que equilibra as dimensões do resultado (o quê) com as dimensões do processo (como). Para este autor,

o processo de qualidade divide-se em acessibilidade, aspecto físico, credibilidade e receptividade, enquanto o resultado divide-se em credibilidade, satisfação das necessidades básicas, benefícios inesperados e a performance contactável.

Segundo o estudo realizado no Japão por Kang et al (2004), há diferenças significativas nas dimensões da criatividade e dos serviços inesperados, e se apresentam níveis inferiores os lucros também são baixos. Concluíram também que entre todos os factores, são os aspectos físicos que têm um maior impacto na satisfação do cliente e o resultado obtido ofereceu evidências que a qualidade percebida do serviço é influenciada pelo tipo de acomodações.

Em segundo lugar encontra-se a criatividade, seguida dos serviços inesperados e da performance deparada. A segurança é um factor pouco relevante no que respeita à satisfação do cliente no sector hoteleiro. Os factores que mais afectam a satisfação do cliente são do resultado e não do processo. Permite concluir também que a opinião global das refeições e dos incidentes das instalações físicas, não têm qualquer influência sobre a satisfação global.

Resumidamente, o factor mais importante da qualidade dos serviços, são os aspectos físicos, daí muitos hotéis oferecerem uma noite como forma de diferenciar e promover o seu serviço. Contudo, à medida que as facilidades físicas são garantidas, em função do preço pago, surge a necessidade de criatividade.

Definir quais os critérios utilizados pelo cliente na avaliação da qualidade do serviço hoteleiro, permite aos prestadores do serviço desenvolver e aperfeiçoar os factores correctos.

4.3 - Estabelecimento de um sistema de gestão da qualidade para a indústria dos serviços

A excelência na qualidade dos serviços resulta na vantagem competitiva das organizações e como tal o sistema deverá ser compreendido por todos.

Os serviços de elevada qualidade dão origem a níveis superiores de produtividade, a redução de custos, ao aumento da lealdade dos clientes, bem como da quota de mercado, entre outros benefícios para a organização (Kandampully, 1998), citado por Yang (2007).

O sucesso da implementação de um sistema de gestão da qualidade total resulta numa melhor performance de negócio (Hansson e Eriksson, 2002), citados por Yang (2007). Mas, nem sempre tal acontece, por diversas razões: falha na integração, apatia da liderança, confusão de conceitos, indefinição dos objectivos, incapacidade de eliminar barreiras internas e ausência de melhorias na performance, entre outras.

Para Rosander (1980), citado por Yang (2007), o controlo da qualidade nos serviços deverá ser mais abrangente que nos produtos e deve incluir a performance dos recursos humanos e do equipamento, a informação, as decisões e os resultados.

Para diversos autores, conhecer as expectativas do cliente é só parte do desafio, o mais significativo é saber dar resposta a estas (Berry et al, 1988).

Segundo Yang (2007) há cinco imperativos relativos aos serviços: definir as regras do serviço, competir pelo talento, enfatizar o serviço de equipa, apostar na confiança e comprometer-se na resolução dos problemas. Afirma que o desenvolvimento de um sistema de gestão de qualidade numa organização de serviços deverá seguir os passos da preparação e reorganização das práticas da qualidade, que se desdobra cinco fases: planear no longo prazo, planear no curto prazo, planear a gestão diária, verificar e agir. No estudo por ele realizado, tendo em conta o planeamento de longo prazo e a indústria

hoteleira, as práticas mais bem classificadas foram a concepção do serviço apoiado no sistema de qualidade e o segmento do mercado alvo. No planeamento de curto prazo, as práticas como menor nível de implementação foram a *empowerment* e o desenho e ajustamento da organização. A gestão diária também apresentou um resultado similar.

5 – As dimensões da qualidade nos serviços hoteleiros

5.1 - A importância das dimensões do serviço na satisfação do cliente no que respeita ao preço e ao serviço

A qualidade do serviço, a satisfação e o preço são critérios importantes para o hóspede, na escolha do hotel, bem como no comportamento pós-compra como a publicidade *word-of-mouth* e a repetição na compra. Matzler et al (2006) investigaram quais os factores no serviço e no preço que levam à satisfação e fidelização do cliente. Este estudo demonstrou que as cinco dimensões do serviço exercem influências distintas na satisfação global e que a satisfação no preço e no serviço também influenciam diversamente na fidelização do cliente. Estas influências sofrem fortemente o impacto da nacionalidade, e da cultura do cliente. É essencial identificar as causas da satisfação do cliente e adequar a performance da organização a estas.

Há estudos que indicam que a percepção do preço é determinante na compra e no comportamento do cliente após esta. Keaveny (1995), citado por Matzler et al (2006), constatou que mais de metade dos clientes mudaram para a concorrência devido a uma má percepção do preço. Para Monroe (1973), citado por Matzler et al (2006), o cliente retém internamente um preço de referência que é tido como um preço standard, na comparação com outros. Dessa comparação resulta a decisão de compra. É frequente o preço servir como indicador da qualidade, principalmente para os clientes pouco familiarizados com o produto ou serviço. A percepção do preço é influenciada pela publicidade, bem como pelos descontos e marca do produto ou serviço. Contudo, é difícil medir objectivamente a satisfação do cliente, devendo ter em linha de conta o ponto de vista desse mesmo cliente. Tanto o preço como a qualidade devem ser medidos através da percepção do cliente. Ambos influenciam o valor percebido do produto ou do

serviço, a satisfação e o comportamento do cliente. Como tal, alguns autores defendem que as organizações deviam orientar as suas estratégias de forma a prestar um serviço de valor superior, que resulta da percepção positiva da diferença entre o que é recebido e o que é pago. A performance percebida também tem um forte impacto na satisfação, sendo este ainda maior quando o preço é inconsistente.

Para Matzler et al (2006) é a qualidade do serviço no sector hoteleiro que mais motiva a sua frequente utilização. Mas, Varki e Colgate (2001), argumentam que, para o cliente, o preço é o factor mais importante na valorização do produto ou serviço, dado este ser extrínseco, observável e comparável, ao contrário da qualidade.

A prestação do serviço na hotelaria envolve diversas culturas e experiências, havendo assim interesse em estudar o cliente, através da sua motivação de compra, da sua atitude, das suas decisões e do seu comportamento.

Os turistas seleccionam determinado destino ou serviço influenciados pela sua cultura, ficando predispostos a interpretar determinadas experiências de uma perspectiva diferente. A título de exemplo, Mattila e Choi (2006), citados por Matzler et al (2006), descobriram diferenças significativas, entre os hóspedes coreanos e norte-americanos, ao nível da percepção do preço e da avaliação da satisfação, justificadas pelas diferenças culturais, como verificado em estudos anteriores.

O estudo realizado por Matzler et al (2006) baseia-se no modelo de satisfação do cliente, em que a satisfação é formada pela comparação cognitiva entre a performance percebida e as expectativas anteriores à compra. Se a performance percebida for superior às expectativas anteriores à compra, o resultado é a satisfação, se inferior origina insatisfação.

O resultado obtido revela que a satisfação e o preço influenciam diferentemente na satisfação global. As quatro dimensões do serviço que influenciam fortemente a

satisfação do serviço são as que menos impacto têm na satisfação do preço, como por exemplo a simpatia e o serviço, e a recepção, entre outros. O restaurante e o pequeno-almoço têm um forte impacto na satisfação do preço, contrariamente à satisfação do serviço. Outra das conclusões obtidas foi a de que a satisfação no preço tem uma influência positiva superior na fidelização, quando comparada à satisfação do serviço, à excepção da dimensão saúde e bem-estar, onde o preço assume uma posição menos relevante que a qualidade do serviço.

Portanto, se um gestor hoteleiro quiser fortalecer a fidelização dos clientes deverá apostar na satisfação do preço, ou seja, nas dimensões do serviço que mais influenciarão esta satisfação. No que respeita às influências culturais ficou constatado que a nacionalidade e a cultura são factores moderadores da influência das dimensões do serviço na satisfação do preço e do serviço.

Os gestores deverão estar atentos às alterações dos atributos do produto ou serviço, pois estas poderão modificar a sua ponderação.

5.2 – As dimensões da qualidade nos serviços hoteleiros rurais

A natureza e as infra-estruturas que oferecem actividades diferentes ao turista, são alguns elementos importantes a serem tidos em conta na escolha do destino. A revisita e o resultado desta dependem da forma como o turista avalia a qualidade durante a sua estada. O recebimento de um serviço de excelência fortalece a fidelização do cliente e atrai novos clientes. A fidelização ao destino pode estar relacionada com a qualidade do serviço oferecido, onde além do hotel o turista beneficia de um conjunto de infra-estruturas que incentiva a sua utilização, ficando assim a conhecer as tarefas, costumes e estilos de vida locais. O hotel é parte relevante na experiência. Contudo, o hotel por si só não é suficiente para atrair turistas. No turismo rural a dependência do ambiente

envolvente para a participação e divertimento é maior, o mesmo acontece no turismo de praia.

Crouch e Ritchie (1999) sugerem que as infra-estruturas turísticas (hotel, transporte e restaurante, entre outras) são a principal atracção do destino, onde estas representam uma parte significativa da aparência global do destino das férias.

Há uma forte relação entre a satisfação do turista e o seu comportamento intencional de visitar o mesmo destino de férias.

Como tal, tornou-se imprescindível apostar em instrumentos operacionais que ajudem a melhorar a qualidade dos serviços e avaliar os resultados obtidos. Um dos instrumentos mais utilizados é o SERVQUAL de Parasuraman et al, (1988). O SERVQUAL apresenta 22 itens em que uma parte mede as expectativas e a outra as percepções. O SERVPERF reflecte somente as percepções.

Foram efectuados estudos em hotéis em que o SERVQUAL sofreu poucas modificações, e outros em que foram ajustados mais especificamente para o serviço hoteleiro.

Contudo, todos os estudos partilharam as cinco dimensões mais importantes: confiança, segurança, capacidade de resposta, tangibilidade e empatia. Getty e Thompson (1994) consideram, na análise das percepções, o aspecto tangível, a confiança e o contacto (capacidade de resposta, segurança e simpatia). Saleh e Ryan (1991) adaptaram trinta e três atributos da qualidade do serviço, tendo em conta as cinco dimensões do SERVQUAL. Oberoi e Hales (1990) propuseram cinquenta e quatro atributos relacionados com as instalações, o *catering*, o preço e actividades para conferências em hotéis. Concluíram que os atributos funcionais, face os atributos técnicos têm uma contribuição superior para a qualidade percebida. Outros autores definiram outras dimensões tais como: capacidade de resposta, tangibilidade, serviço de refeições,

localização, confiança, simpatia, reputação e serviço do negócio, ou decoração, limpeza, comportamento e atitude do staff, qualidade do output, acessibilidade, tempo de resposta e confiança.

Do estudo efectuado por Albacete-Sáez et al (2006) foi permitido concluir que o turismo rural encoraja o desenvolvimento e a diversificação das actividades económicas, mas a promoção turística exige o envolvimento de todos os agentes. Consideraram os aspectos tangíveis (aparência interna e externa do alojamento, a decoração e a limpeza das instalações e do pessoal), a segurança (ausência de perigo, risco ou dúvida), a simpatia (compreensão e comunicação com os clientes) e a resposta personalizada. Na relação dos recursos humanos com o turista foram considerados itens relativos ao profissionalismo, ao fornecimento de informação e conhecimento sobre o meio envolvente e à atitude agradável para com os clientes. Concluíram que as dimensões resposta personalizada e elementos tangíveis apresentam uma elevada confiança e validação, o que confirma serem dimensões a ter em consideração.

Outra dimensão que assume grande relevância é a relação com o turista, que enfatiza o esforço da organização em fornecer ao hóspede a informação sobre a cultura, a tradição e outras actividades do meio. O estudo revela também que a percepção da qualidade do serviço depende principalmente das dimensões que estão associadas ao pessoal que contacta directamente com o cliente. A solução para melhorar a percepção sobre a qualidade é alcançada através do conjunto dos colaboradores eficientes que contactam com os clientes, do ambiente envolvente, da aposta na limpeza das instalações e na aparência dos seus colaboradores. Conhecer os níveis de qualidade esperada, constitui o primeiro passo no ajustamento dos objectivos do hotel para oferecer o que o cliente deseja receber. A boa gestão das dimensões referidas neste artigo poderá levar a uma maior fidelização dos clientes e estes por sua vez irão recomendar o hotel a terceiros.

5.3 – Os serviços recreativos e a qualidade no serviço hoteleiro

Outro dos aspectos a ter em conta é o serviço recreativo em hotéis *resort*, fornecidos como animação. Tal permite ao hotel manter-se mais autónomo dos serviços exteriores.

Os estudos realizados na Grécia, durante as últimas três décadas, permitem concluir que o turismo tem apresentado um rápido crescimento, mas a sua qualidade e o valor dispendido por cada turista tem sido cada vez menor, devido à concorrência global. Uma das mais frequentes queixas é a fraca qualidade dos poucos serviços de animação disponíveis.

Actualmente a satisfação do cliente e a qualidade dos serviços são termos muito discutidos na indústria do turismo. Para melhor satisfazer é necessário entender tudo o que afecta a experiência do cliente e as suas reacções emocionais.

A qualidade pode ser definida como o total dos atributos e características de um produto ou actividade que visa satisfazer as exigências do cliente.

Muitos serviços têm uma grande intervenção humana, o que torna difícil a sua standardização, tendo como características únicas a intangibilidade, a heterogeneidade, a alteração da performance em função do tempo, lugar, utilizador e prestador e a inseparabilidade da produção e do consumo, o que dificulta o equilíbrio entre a oferta e a procura. Os três autores seguintes, citados por Costa et al (2004), ajudam a entender a qualidade no serviço.

De acordo com Bateson (1997), são duas as categorias importantes para a qualidade do serviço: a técnica, que se prende com os sistemas e os métodos, os meios e as instalações; e a funcional, que respeita à atitude, ao comportamento e à educação.

Chitiris (1996) refere mais duas características que determinam a qualidade do serviço: o seu preço e o próprio cliente, ou seja, as suas necessidades, motivações, desejos e características.

Para Woratschek (2000), há dois tipos de orientação para a qualidade: baseada na atitude, em que a postura adoptada pelo prestador se fundamenta nas suas convicções; e na satisfação do cliente, em que a formação do serviço tem em conta a experiência deste.

Muitos autores dividem o produto turismo em cinco componentes: a atracção do destino, as instalações, a acessibilidade ao destino (em termos de valor e tempo), imagens associadas ao destino e o preço da estada e da participação nas diferentes actividades.

Os hotéis são o elemento principal da indústria do turismo e nesse contexto importa referir a sua localização, ambiente, decoração, cortesia do pessoal e o conjunto de serviços disponibilizados aos clientes. Apresenta um serviço composto por uma componente tangível (características físicas) e por uma componente intangível (contacto interpessoal ocorrido durante a estada). Em alguns estudos realizados concluiu-se que os operadores hoteleiros consideram a componente tangível/física a mais relevante e a mais fácil de controlar, quando comparada com a intangível/interpessoal.

Para Wood (1993), citado por Costa et al (2004), a grande dificuldade do hotel está em oferecer um produto generalista, como se fosse individual, para assim responder às expectativas específicas de cada cliente.

As actividades de animação compreendem o desporto, a cultura, o entretenimento para as crianças e adultos e a saúde. Para o hotel, as actividades de animação também constituem uma fonte de rendimento, já que incentiva a permanência no hotel, aumentando as vendas, feitas pelos hóspedes e por outros clientes atraídos, nomeadamente nos restaurantes e bares.

Todas estas actividades de diversão irão satisfazer as necessidades de acção, criatividade, interacção social, relaxamento, aventura e descoberta. As actividades de

animação geram mais experiências pessoais que outros serviços com características tangíveis ou físicas (Costa et al, 2004). Estas devem ser cuidadosamente seleccionadas para oferecer a oportunidade de originar uma óptima experiência. Para tal, os animadores deverão estar devidamente preparados, vocacionados, sensibilizados, experientes e habituados às diferentes características físicas, sociais, criativas e emocionais do cliente, bem como conhecer as suas motivações intrínsecas. Os hóspedes têm conhecimento dos serviços de animação dos hotéis antes da reserva, o que por vezes influencia a sua escolha.

No eventual recurso aos serviços de animação, a sua qualidade deverá ser medida logo após à participação do hóspede na actividade, e o seu resultado transmitirá uma estimativa do sentimento vivido por este.

Agradar ao cliente irá provocar-lhe satisfação, que por sua vez irá ter um impacto positivo no seu comportamento intencional.

Barlow e Maul (2000), citados por Costa et al (2004), dizem-nos que o cliente é influenciável emocionalmente no acto da compra. O facto do cliente sentir experiências positivas, tais como, acolhimento, alegria, conforto, entre outras, poderá reflectir-se noutras áreas e noutras pessoas.

O turismo é para Costa et al (2004) um conjunto de experiências e não um leque de serviços. A animação no hotel actuará sobre a experiência global do cliente, dado o seu impacto no ambiente social e psicológico, podendo agradar ao turista e aumentar significativamente a sua satisfação.

5.4 - A percepção da qualidade do serviço do hóspede de negócios

Os hóspedes de negócios assumem um papel relevante no sector do turismo. Segundo Beioley (1991), citado por Callan (2001), o hóspede de negócios define-se como aquele que pernoita uma ou mais noites fora da sua casa, com o propósito de conduzir um negócio.

Existem muitos autores que defendem que o hóspede de negócios não deve ser tido em conta como mercado da indústria hoteleira, já que o seu motivo de viagem não é o de lazer. Mas numa perspectiva financeira trata-se de um cliente com igual contributo significativo nos resultados, sendo um segmento por si só responsável pela existência de alguns hotéis. Como tal, e dada a sua importância na indústria hoteleira, é imprescindível compreender e satisfazer as suas necessidades e vontades específicas, e conhecer qual a experiência desejada.

No hotel o hóspede de negócios tem um contributo médio superior face ao hóspede de lazer. Quando o serviço esperado é realizado, o rendimento hoteleiro é mais seguro e menos sazonal. Contudo, este segmento é mais exigente no que respeita à qualidade do serviço, sendo um tipo de cliente mais oneroso de conquistar e manter. Este passa muito tempo no hotel e espera deste uma segunda casa ou escritório.

Segundo o estudo realizado por Callan (2001) as respostas diferem entre os clientes hospedados por motivos de negócios e de lazer, e em função da região turística em questão.

Segundo os autores, muitas das diferenças encontradas têm origem na imagem da região turística, que por sua vez influencia a cultura do hotel. Os hotéis citadinos caracterizam-se por estadas mais longas, dando a possibilidade ao hotel de se apresentar como lar. Foram porém encontradas diferenças nas expectativas dos clientes, sendo estas influenciadas pela frequência com que os mesmos viajam e pela experiência daí

resultante. Portanto, é importante para os hotéis identificarem e monitorizarem o perfil dos seus clientes, de forma a utilizarem os seus recursos e esforços para a satisfação das necessidades dos seus hóspedes e assim oferecer continuamente um produto diferenciado.

Callan (2001) concluiu que o ranking dos atributos difere do hóspede de negócios para o hóspede de lazer, sendo que o hóspede de negócios é mais preocupado com as instalações físicas do quarto e a qualidade da comida, enquanto o hóspede de lazer focaliza-se mais no valor do serviço, bem como nos seus padrões.

5.5 - A gestão do resultado e do processo de qualidade como factor crítico da qualidade do serviço hoteleiro

A qualidade do serviço está fortemente ligada à capacidade de mensuração do mesmo. O SERVQUAL é um instrumento de medição, devendo ser adaptado à indústria e ao contexto em análise. Parasuraman et al (1994) afirma que poderá ser útil adicionar ou retirar itens ou dimensões, em função do serviço a investigar. Contudo, são poucas as modificações verificadas no SERVQUAL ao nível do sector da hospitalidade.

A perspectiva tradicional do modelo SERVQUAL diz-nos que a qualidade do serviço percebida pelo cliente é determinada pelo resultado por este obtido, e pelo processo de entrega, tendo sempre presente a interacção do cliente no serviço. Mas, há autores que defendem tratar-se de um modelo com uma confiança excessiva na orientação do serviço, baseada na sua dimensão tangível, deixando de parte a oferta do mesmo, ou seja, o processo (forma como o serviço é prestado) em detrimento do resultado (o serviço recebido). O ambiente envolvente influencia tanto o resultado como o processo, que por sua vez são determinantes na avaliação global da qualidade do serviço feita pelo cliente.

Luk e Layton (2004) analisaram a importância do resultado (o serviço prestado) como dimensão de avaliação da qualidade do serviço hoteleiro, recorrendo ao instrumento SERVQUAL. As variáveis principais na percepção da qualidade foram a segurança e a tangibilidade. No que respeita à qualidade do serviço de quarto, a confiança e o resultado assumem um significado superior. A pesquisa indica que o sentido de compromisso do prestador de serviços, a sua capacidade operacional, as regras do serviço e o resultado final recebido, têm cada vez mais influência na satisfação do cliente.

A qualidade da comida e da bebida é também um factor de peso, o que confirma o estudo realizado por Johns e Tyas em 1996 e Johns e Howard em 1998, citados por Luk e Layton (2004). A simpatia demonstrada na prestação do serviço de quarto não se mostrou relevante, o que contraria o modelo SERVQUAL, que apresenta esta como uma das mais importantes. O cliente precisa de informação para formar as suas expectativas. A variedade da percepção da qualidade do serviço é explicada pela falta de informação dada sobre as competências centrais do serviço. A tangibilidade continua a ser uma das dimensões mais utilizadas pelo cliente para avaliar a qualidade do serviço. O mesmo se verifica sobre o serviço de comidas e bebidas.

A qualidade do serviço é uma competência central estratégica. A gestão desta começa com a correcta mensuração da qualidade percebida pelo cliente. A organização deve identificar quais as dimensões de qualidade a melhorar, de forma a ajustar a qualidade existente à qualidade desejada. Luk e Layton (2004) pretendiam definir a qualidade do serviço e quais as dimensões que contribuem para a qualidade global do serviço. O resultado é uma dimensão muito avaliada pelo cliente pois traduz a oferta final do serviço.

É necessário ter presente que a forma adequada de servir não compensa a fraca qualidade do que é servido, nomeadamente, as comidas e bebidas. Mas é tão importante o que é servido, como a forma como é servido (Schneider e Bowen, 1995), citados por Luk e Layton (2004). Gerir o resultado implica gerir o aspecto tangível, bem como o comportamento tido pelas pessoas envolvidas ao processo de prestação do serviço. O SERVQUAL atribui uma elevada ênfase no processo, o que põe em causa a importância da eficácia do resultado. Luk e Layton (2004), concluíram que é importante considerar a dimensão resultado e contextualizar os elementos específicos do serviço em análise, para uma melhor compreensão das suas características e atributos.

5.6 - A avaliação da qualidade do serviço: o caso dos hotéis tailandeses com termas

Hsieh et al (2007) analisaram as expectativas dos clientes que frequentaram os hotéis tailandeses com termas. Basearam-se nas cinco dimensões de Parasuraman et al (1985) (PZB) e através de um questionário analisaram o peso de cada critério de avaliação, bem como a correlação existente entre os critérios.

Enquanto o Porto Santo oferece o seu areal dourado, como atracção turística local, a ilha vulcânica tailandesa apresenta as suas termas diversificadas, estando no top 15 mundial das termas.

Apesar desta vantagem comparativa, o governo tailandês defende uma estratégia orientada para o serviço, onde o visitante turístico da ilha deverá receber um pacote de serviços de qualidade, ou seja, as termas acompanhadas com bons serviços de alojamento, restauração e infra-estruturas para exercício físico e entretenimento.

A procura pelas termas tailandesas é sazonal (a época forte é no Inverno), tornando-se um problema que afecta toda a indústria hoteleira. Para combatê-lo são disponibilizados

ao cliente, produtos diversificados associados às termas, com o objectivo de atrair novos clientes e manter os actuais, sendo estes: tratamento de spa de elevado nível, executado por profissionais; dietas saudáveis e variadas; variedade de programas (perda de peso, tratamento anti-tabagismo, anti-alcoolismo, anti-stress, de pele, entre outros); conforto e instalações acessórias (piscina, fisioterapia, hidroterapia, centros de beleza, entre outros).

A complementaridade de vários serviços, como os tratamentos de spa (salute per aqua), e outras actividades de relaxamento, saúde e lazer, visam a satisfação do cliente, tornando o hotel mais competitivo.

A qualidade do serviço tornou-se um factor crítico de sucesso em qualquer negócio. Para avaliar a qualidade do serviço hoteleiro das termas da Tailândia segundo as cinco dimensões de PZB, em primeiro lugar torna-se necessário defini-las. A dimensão tangível refere-se a todas as infra-estruturas físicas, equipamentos e aparência dos prestadores do serviço. As primeiras impressões obtidas pelo cliente sobre o hotel, baseiam-se no aspecto das suas instalações. Temos também a alimentação, os restaurantes, os ginásios, as piscinas e os spas, entre outros. Outros factores que são ponderados são a localização e a existência de parque de estacionamento. A dimensão fiabilidade é a capacidade de executar consistente e correctamente. Nesta dimensão são valorizadas a imagem, a higiene, a segurança e a privacidade.

A dimensão capacidade de resposta resume-se à capacidade das pessoas que prestam o serviço em resolver um problema rapidamente. Outras características do pessoal, muito valorizadas pelo cliente, são a cortesia e a empatia. A dimensão garantia, assegura a execução de todos os serviços. Estes deverão satisfazer as necessidades dos clientes e aumentar a sua satisfação, tendo sempre presente a aposta na qualidade. A dimensão empatia engloba os serviços adicionais oferecidos aos clientes, como por exemplo, as

promoções para clientes com orçamentos inferiores, ou a flexibilidade de horários para facilitar a entrada nas termas, ou *transfers* do local onde se encontra o cliente até ao hotel.

O estudo permitiu concluir que a tomada de decisão torna-se mais difícil quando há diversos factores envolvidos, e principalmente quando estes estão relacionados. São propostas soluções a cada uma das dimensões em falta em cada hotel, para que cada um deles saiba o que deve melhorar.

5.7 – As influências na percepção do cliente sobre a qualidade do serviço

É um facto que, nos últimos anos tem sido verificado um aumento do rendimento disponível, bem como de tempo para o lazer. A procura de destinos para férias tem aumentado, assim como a oferta. Os clientes são cada vez mais sofisticados, determinados e propensos a reclamar. Além disso, são menos fiéis, e mais preparados e informados para procurar outras alternativas. A Internet tem fornecido condições muito favoráveis à divulgação da informação, nomeadamente ao nível do tempo e da rapidez.

Para as empresas prestadoras de serviços, ao debaterem-se com um mercado cada vez mais hostil e turbulento e com uma concorrência mais forte, o desafio é cada vez maior e a prestação de um serviço de qualidade é exigida cada vez mais.

A qualidade no serviço é valorizada pelo cliente e permite ao hotel posicionar-se num mercado mais lucrativo, competitivo e produtivo, através do alcance da vantagem competitiva. Esta é influenciada pelos clientes e fornecedores. Por exemplo, o serviço poderá ser flexível em função da sazonalidade, das necessidades, atitudes e preferências do mercado. A fidelização poderá ser baixa e os clientes muito heterogéneos. O mesmo acontece com os fornecedores ou prestadores do serviço, que influenciam a qualidade do serviço do destino, nomeadamente o transporte ou as instalações ou atracções locais.

Além das dimensões resultado e processo, é apresentada uma terceira por Lehtinen e Lehtinen (2000), citados por Thwaites e Chadwick (2005), a dimensão física (comidas e bebidas, piscinas, entre outros). Referem também a interactividade entre o cliente e os elementos dos serviços (humanos ou mecânicos), bem como a interacção entre os próprios clientes, que neste caso não está sob o controlo do hotel. A última dimensão relata sobre a percepção do cliente sobre a qualidade da organização. Esta mostra-se muito importante no sector hoteleiro, já que o serviço nele prestado não pode ser testado, antes da experiência. Segundo Thwaites e Chadwick (2005) o serviço é composto por uma parte visível, que se apresenta através das instalações físicas e o contacto do pessoal de serviço, e outra invisível, que é descrito como o *servicescape*, como a percepção obtida das estadas longas no mesmo. A percepção do cliente sobre a qualidade do serviço é influenciável.

Para Grönroos (2000), citado por Thwaites e Chadwick (2005), a percepção sofre várias influências: do profissionalismo e aptidão das pessoas envolvidas na prestação do serviço, exigindo coordenação entre os elementos visíveis e invisíveis da organização; da reputação e credibilidade, onde é transmitida a imagem de confiança; da atitude e comportamento tidos na resolução de problemas expostos pelo cliente; da acessibilidade e flexibilidade na utilização dos recursos; da fiabilidade e confiança, em que se dá o cumprimento das promessas efectuadas ao cliente; da apresentação de serviços alternativos na eventualidade de haver serviços indisponíveis e por fim das instalações físicas, capazes de dar resposta às exigências do cliente. Todas estas medidas são adaptadas a cada organização.

A literatura actual diz-nos que a qualidade percebida do serviço é também afectada pelas expectativas do cliente, resultante das acções de marketing levadas a cabo pela organização. Zeithaml e Bitner (2003), citados por Thwaites e Chadwick (2005),

distinguiram serviço desejado do adequado. O serviço desejado é dominado pelas necessidades pessoais e filosóficas do cliente. Por exemplo, um comissário de bordo, se viajar como passageiro, será menos tolerante com as falhas, pois a sua percepção sobre a qualidade é influenciada pela sua formação e experiência.

As expectativas do cliente sobre o serviço adequado são de curto prazo e variáveis em função dos factores de carácter temporário que despertam a sua atenção numa situação específica (por exemplo uma emergência), das alternativas ao seu dispor, do seu envolvimento pessoal no processo de recepção do serviço, das condições situacionais, que não estão sob o controlo do prestador do serviço, e do carácter previsível do serviço.

O serviço esperado é muitas vezes diferente do recebido. Esta diferença justifica-se através da distinção das expectativas implícitas das explícitas, sendo que as primeiras são expectativas surrealistas, criadas pelo cliente com base em comunicações pouco claras dadas pelo hotel. Para evitar a insatisfação, torna-se necessário identificar as expectativas implícitas e torná-las explícitas.

Segundo Koc (2006), o modelo Gap vem facilitar a análise dos problemas da qualidade nos serviços, bem como encontrar as soluções para os mesmos. O modelo sugere que é importante o gestor de topo saber o que é pretendido pelo cliente, seleccionar os modelos e padrões que permitam ir de encontro ao mesmo, garantindo a sua prestação como previamente definido. Para tal, torna-se fundamental identificar os cinco gaps passíveis de existir na organização: a percepção errada da gestão de topo sobre as expectativas do cliente, que tem origem na falta de compreensão dos mesmos; a definição da especificação da qualidade sem orientação do cliente (levantamento incorrecto dos requisitos do cliente, um serviço inadequado ou mal concebido); entrega do serviço, que pode estar relacionado com as deficiências na política dos recursos

humanos, tais como o recrutamento, a ambiguidade na descrição de funções, as ferramentas de apoio ou o sistema de recompensas inadequado; o canal de comunicação deficiente, que contribui para a promoção exagerada dos serviços prestados, bem como das suas instalações e por último a diferença entre a percepção e as expectativas do serviço sentidas pelo cliente. Estas últimas são influenciadas pela comunicação *word-of-mouth*, pelas necessidades pessoais e pela sua experiência.

A gestão do triângulo de marketing nos serviços, proposto por Zeithaml e Bitner (2003) citados por Thwaites e Chadwick (2005), deverá assegurar a qualidade do serviço. Entre a gestão de topo e os clientes é definida a promessa (marketing externo), onde se incluem os factores, entre outros, que contribuem para as expectativas genéricas do serviço, como o preço e a localização. Entre a gestão de topo e os seus colaboradores encontra-se a viabilização da promessa (marketing interno), onde a gestão recruta, treina, motiva e recompensa os seus recursos humanos, disponibilizando os meios técnicos, para que o serviço seja prestado nas melhores condições. Na face entre colaboradores e clientes, temos a entrega do serviço (marketing interactivo), cuja prestação é influenciada pela interactividade entre os clientes, e entre estes e o meio envolvente.

5.8 - A qualidade nos serviços em pequenos hotéis e pensões

O interesse em medir a qualidade do serviço hoteleiro tem aumentado continuamente desde que esta indústria tem se destacado na economia (década de 1970).

A investigação conduzida por Johns e Darren Lee-Ross (1997) incidiu sobre a base dimensional que os clientes usam para avaliar a qualidade neste tipo de serviços.

Para Parasuraman et al (1985), os factores que contribuíram significativamente para a qualidade do serviço foram a fiabilidade e a capacidade de resposta, ficando a tangibilidade no final da lista. No entanto, a proporção de tangibilidade nos componentes do serviço é variável, e nos serviços mais tangíveis como é o caso do serviço hoteleiro, a tangibilidade assume uma maior importância. Neste caso, é mais fácil para o cliente diferenciar as componentes tangíveis do serviço e compará-los com outros serviços.

Contudo, quando as pessoas se referem ao “bom serviço”, raramente se referem à dimensão tangível mas sim à fiabilidade e à capacidade de resposta ao solicitado. Johnston et al (1990), citados por Johns e Darren Lee-Ross (1997), aproveitam as dez dimensões iniciais de Parasuraman e substitui a tangibilidade por estética, conforto e limpeza. Com a análise efectuada às reclamações ao serviço bancário, o autor acrescentou as dimensões de cuidado, flexibilidade e funcionalidade. Temos então a seguinte tabela (Tabela 5.1):

Tabela 5.1: Comparação entre as dimensões de Parasuraman et al e Johnston

Parasuraman et al (1985)	Johnston et al (1990)	Johnston (1995)
10 dimensões	12 dimensões	18 dimensões
Tangibilidade	Estética	Estética
	Limpeza	Limpeza
	Conforto	Conforto
		Funcionalidade
Fiabilidade	Fiabilidade	Fiabilidade
Capacidade de resposta	Capacidade de resposta	Capacidade de resposta
		Flexibilidade
Comunicação	Comunicação	Comunicação
Credibilidade		Compromisso
		Integridade
Segurança	Segurança	Segurança
Competência	Competência	Competência
Cortesia	Cortesia	Cortesia
Compreensão e conhecimento do cliente	Amizade	Amizade
		Atenção
		Importância
Acessibilidade	Acessibilidade	Acessibilidade
	Disponibilidade	Disponibilidade

Fonte: Adaptado de Johns e Darren Lee-Ross (1997)

Os atributos também podem contribuir para a qualidade do serviço. Há factores que quando estão presentes não satisfazem o cliente, mas se ausentes provocam insatisfação. No entanto, a satisfação oferecida por um serviço, não é constante nem universal. Varia em função do local, da indústria e do cliente que o recebe.

O estudo feito por Johns e Darren Lee-Ross (1997), nos hotéis ingleses de pequena dimensão, permitiu-lhes concluir que os aspectos mais satisfatórios, por ordem

crescente, são o quarto, o pequeno-almoço, as pessoas, o ambiente, a localização, o serviço, a atmosfera e o preço. No entanto, os insatisfatórios são os mesmos, mantendo a ordem.

Na indústria hoteleira, são os aspectos tangíveis os mais valorizados, tendo grande significado a percepção da qualidade por parte do cliente. Mas segundo as dezoito dimensões de Johnston (1995) citado por Johns e Darren Lee-Ross (1997), a percepção da qualidade vai mais além do aspecto tangível. Para cada serviço são avaliados determinados atributos. A percepção da qualidade do serviço hoteleiro assenta na tangibilidade do serviço, mas é também avaliada segundo outras dimensões aplicáveis em outros serviços.

Os clientes hoteleiros identificam a estética, a limpeza, o conforto e a simpatia como os factores mais importantes. Cada serviço requer as suas dimensões de avaliação. No caso do serviço hoteleiro, este assume-se como uma experiência e não propriamente como a utilização de um serviço.

Numa primeira fase, são as características tangíveis as mais frequentemente referidas, contudo, quando são analisados os atributos, a simpatia é uma das características mais mencionadas.

Este estudo também permitiu concluir que os atributos positivos resultantes da análise são substancialmente intangíveis. Nos atributos negativos, as características intangíveis são inferiores a 10%, ou seja, as componentes tangíveis do serviço são as mais valorizadas pelo cliente, mas são as componentes intangíveis que mais diferenciam os serviços. Isto corrobora com as conclusões de Parasuraman et al (1985) onde afirmam que a componente tangível é a menos importante no serviço combinado.

6 – Análise empírica da qualidade dos serviços hoteleiros na ilha do Porto Santo

6.1 – Introdução

A terciarização da economia portuguesa tem vindo a aumentar e os serviços assumem um papel cada vez mais relevante. No sector do turismo português e em 2008, as receitas totalizaram 7.500 milhões de euros, um crescimento de 1,7 por cento face ao ano anterior, que em termos absolutos representa mais 128 milhões de euros. O número de hóspedes cresceu 1 por cento, para 13,5 milhões, e os proveitos de aposento foram reforçados em 1,6 por cento (1.322 milhões de euros), mesmo com a redução ligeira das dormidas (de 1,5 por cento). De salientar que, este crescimento sustentado se verifica num contexto de desaceleração económica (AICEP, 2009), confirmado pela Organização Mundial do Turismo que apresenta dados de um decréscimo de 2% no turismo mundial (Turisver, 2009 a).

O arquipélago da Madeira também registou resultados positivos. O número de dormidas cresceu 4,21%, o número de hóspedes 4,45% e as receitas totais 6,93%, o que representou 279 milhões de euros. Segundo o Secretário de Estado do Turismo, é a aposta no turismo de qualidade que permitirá distinguir o destino turístico português dos restantes, que se caracterizam por massificados. Afirmo que para tal, deverá ser valorizada a oferta diversificada concentrada, estabelecer-se parcerias com todos os agentes participantes no sector (hoteleiros, operadores e companhias aéreas) e posicionar-se no mercado com um *package* de produtos e serviços que se distingam pela qualidade e não pelo preço (Turisver, 2009 b).

Neste contexto, foi efectuada a revisão bibliográfica, onde são descritas as teorias e trabalhos relacionados com o tema em estudo, ou seja, a qualidade dos serviços hoteleiros.

6.2 – Metodologia

6.2.1 – Objectivos e hipóteses de investigação

O estudo desenvolvido teve como primeiro objectivo saber quais as percepções tidas pelos clientes sobre a qualidade dos serviços hoteleiros no destino turístico em análise e compará-las com as percepções apresentadas pelos directores hoteleiros. Além desta informação, é pretendido definir o que cada um dos três grupos (clientes, directores hoteleiros e colaboradores com cargo de chefia) entende por qualidade do serviço hoteleiro, bem como o que falta melhorar para se obter um serviço de qualidade. Para tal, foram colocadas as seguintes hipóteses:

Hipótese 1: Existência de *gap* (diferença) entre as percepções apresentadas pelos clientes sobre a qualidade dos serviços e as percepções dos directores.

Hipótese 2: Existência de *gap* (diferença) entre as condições recebidas pelos colaboradores com cargos de chefia para prestarem um serviço de qualidade e as condições oferecidas pela direcção.

Hipótese 3: Existência de *gap* (diferença) entre os clientes, direcção e colaboradores com cargos de chefia na definição da qualidade do serviço.

Hipótese 4: Existência de *gap* (diferença) entre os clientes, direcção e colaboradores com cargos de chefia nas medidas a efectuar para melhorar a qualidade serviço.

6.2.2 – Definição da amostragem

O estudo de investigação normalmente incide sobre uma amostra devido a impossibilidade de analisar o universo, desde que esta garanta representatividade. Dado o objectivo deste estudo ser a análise da qualidade dos serviços hoteleiros na ilha do Porto Santo, e este destino turístico dispor unicamente de seis estabelecimentos

hoteleiros, a investigação decorreu com base na recolha de dados do universo, ou seja, de todos os estabelecimentos hoteleiros em funcionamento, durante o ano de 2008.

De acordo com o Dec. Lei n.º 167/97 – Cap. 1, artigo 2º “são estabelecimentos hoteleiros os empreendimentos turísticos destinados a proporcionar, mediante remuneração, serviços de alojamento e outros serviços acessórios ou de apoio, com ou sem fornecimento de refeições”.

Durante a realização do estudo, a ilha do Porto Santo dispunha dos seguintes estabelecimentos hoteleiros (Tabela 6.1):

Tabela 6.1: Estabelecimentos hoteleiros em Porto Santo

Hotel	Tipologia	Categoria (n.º de estrelas)	Dimensão	N.º de camas
1	Hotel - aparthotel	4	61	244
2	Hotel	3	100	200
3	Hotel	4	62	124
4	Hotel	5	275	550
5	Hotel + Hotel - aparthotel	4	312	736
6	Hotel	4	97	194

6.2.3 – Recolha de informação

A recolha de evidência para suportar as hipóteses propostas teve como unidade de análise os directores hoteleiros, os colaboradores em cargos de chefia e os clientes de cada hotel.

A informação primária foi recolhida através de questionários, adaptados de Melo (2002). A definição do questionário teve por base o método de Delphi, que reuniu 28 opiniões de peritos que já exerceram a actividade hoteleira em cargos de direcção e administração, e que neste momento trabalham noutras áreas, garantindo assim a isenção exigida. Desta forma, a fiabilidade deste instrumento já se encontra assegurada.

Os questionários foram disponibilizados aos clientes na língua portuguesa, inglesa, alemã e italiana, dado serem estas as origens dos actuais mercados do destino Porto Santo. A sua tradução foi realizada pela Academia de Línguas da Madeira, entidade certificada para tal, e por tradutores cuja nacionalidade é a língua que traduziram. Seguiu-se a metodologia *translate – translate back*.

Os questionários foram conduzidos entre 15 de Julho e 15 de Setembro de 2008, sendo disponibilizados aos clientes no momento do check-in e recebidos posteriormente na recepção. Este questionário é composto pelos dados da unidade hoteleira, do inquirido, pela apreciação deste sobre a unidade hoteleira e pelo grau de satisfação sobre os serviços da mesma. Foram disponibilizados 1200 questionários, sendo 50 em cada língua e para cada hotel. Posteriormente, foram feitos reforços de 30 questionários da língua portuguesa para cada hotel, totalizando 1380 questionários. Apresenta-se com 27 questões de resposta fechada, numa escala de Likert de cinco pontos e quatro questões de resposta aberta.

Os questionários para os colaboradores com cargos de chefia e directores hoteleiros foram disponibilizados durante a 2.^a quinzena de Setembro. O questionário para os colaboradores com cargos de chefia é constituído pelos dados da unidade hoteleira, do inquirido, pela sua avaliação da unidade hoteleira e dos seus serviços e pela avaliação da sua própria prestação. Relativamente ao questionário para os directores hoteleiros este é formado pelos dados da unidade hoteleira, do inquirido e pela sua avaliação da unidade hoteleira e dos seus serviços. Para estes dois grupos de inquiridos, foram disponibilizados os questionários em função do número de colaboradores com cargo de chefia e de directores informados *à priori* pela administração.

Para o primeiro grupo, o questionário apresenta-se com 26 questões de resposta fechada, numa escala de Likert de cinco pontos e quatro questões de resposta aberta. Quanto ao

segundo, o questionário dispõe de 21 questões de resposta fechada, numa escala de Likert de cinco pontos e quatro questões de resposta aberta.

Sendo os dados deste estudo recolhidos durante um período de tempo limitado (tipo *cross sectional*), dificulta a causalidade mas suporta a investigação correlacional.

6.2.4 – Tratamento dos dados

Os dados contidos nos questionários aplicados nas três amostras, foram estatisticamente tratados no software SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*) versão 16.0.

Numa primeira fase os dados são apresentados em tabelas de frequência absoluta (N) e relativa (%), tratando-se assim duma análise meramente descritiva. Numa segunda fase, foram confrontadas as opiniões de Directores e Cargos de Chefia inquiridos. Com o objectivo desta análise não ser unicamente descritiva, recorreu-se ao Teste de Ajustamento, para detectar possíveis diferenças significativas entre as opiniões dos intervenientes das duas amostras em questão, permitindo assim tirar resultados estatísticos conclusivos, passando a assumir um carácter inferencial.

As entrevistas foram sujeitas à análise de conteúdo, através da aplicação externa do SPSS denominada por *Text Analysis for Surveys*. Nesta aplicação foram criadas subcategorias de acordo com as respostas dadas pelos intervenientes, com o objectivo de sintetizar essas mesmas respostas e serem contabilizadas, de acordo com o número de vezes que foram referidas pelos inquiridos.

6.3 – Apresentação e discussão dos resultados

6.3.1 – Características do hotel

Fizeram parte deste estudo seis hotéis, sendo um de categoria cinco estrelas, quatro de categoria quatro e um de categoria três. Em relação à dimensão dos hotéis em análise existe um hotel com 312 quartos e por outro lado existem dois hotéis com uma dimensão muito próxima entre si, de 62 e 61 quartos. Os restantes dados dizem respeito ao número de clientes, directores e cargos de chefia inquiridos, em cada hotel (Tabela 6.2).

Tabela 6.2: Características dos hotéis em Porto Santo

Hotel	Categoria	Dimensão (n.º de quartos)	N.º clientes inquiridos	%	N.º directores inquiridos	%	N.º cargos de chefia inquiridos	%
1	4	61	21	5,6	1	16,7	4	12,5
2	3	100	50	13,2	1	16,7	1	3,1
3	4	62	120	31,7	1	16,7	8	25,0
4	5	275	75	19,8	1	16,7	8	25,0
5	4	312	74	19,6	1	16,7	8	25,0
6	4	97	38	10,1	1	16,7	3	9,4

6.3.2 – Características do cliente

Do total dos 378 clientes inquiridos 62,7% são de nacionalidade portuguesa, encontrando homogeneidade percentual em relação ao género, uma vez que 50,3% são homens e 49,7%, mulheres. Também se verifica homogeneidade percentual entre os

clientes com 30 a 39 anos (27,5%) e os que têm entre 40 a 49 anos (25,7%). Por fim, 57,1% destes clientes têm uma licenciatura.

Tabela 6.3: Características dos clientes

Nacionalidade	N.º	%
Portuguesa	237	62,7
Inglesa	40	10,6
Italiana	61	16,1
Alemã	26	6,9
Outra	14	3,7
Total	378	100,0
Género	N.º	%
Masculino	188	49,7
Feminino	190	50,3
Total	378	100,0
Faixa etária	N.º	%
<20	6	1,6
20 – 29	52	13,8
30 – 39	104	27,5
40 – 49	97	25,7
50 – 59	70	18,5
60 – 69	30	7,9
70 – 79	8	2,1
≥80	2	0,5
NR	9	2,4
Total	378	100,0
Habilitações	N.º	%
Ensino secundário	44	11,6
Ensino profissional	25	6,6
Licenciatura	216	57,1
Mestrado	16	4,2
Doutoramento	8	2,1
Outro	19	5,0
NR	50	13,2
Total	378	100,0

6.3.3 – Características da estada

Na tabela seguinte (Tabela 6.4) podemos verificar que 83,6% dos clientes inquiridos esteve hospedado no hotel acompanhado com a família, sendo maioritário (94,4%) o lazer como motivo da hospedagem. Para 75,9% destes clientes a reserva foi feita através de um agente turístico, sendo para 73,8% a primeira vez que se desloca ao respectivo hotel.

Tabela 6.4: Características da estada

Experiência	N.º	%
Sozinho	22	5,8
Acompanhado família	316	83,6
Grupos amigos	39	10,3
NR	1	0,3
Total	378	100,0
Motivação do cliente	N.º	%
Profissional	14	3,7
Lazer	357	94,4
Motivação do cliente	N.º	%
Ambos	3	0,8
Outro	4	1,1
Total	378	100,0
Meio de reserva	N.º	%
Passante /Directamente ao balcão	22	5,8
Através de um agente turístico	287	75,9
Através de comércio electrónico (site)	47	12,4
Através de uma empresa, instituição ou organização	16	4,2
Interposta pessoa	6	1,6
Total	378	100,0
Frequência	N.º	%
Primeira vez	279	73,8
Repetição	72	19,0
Habitual	27	7,1
Total	378	100,0

6.3.4 – Percepção do cliente sobre o serviço hoteleiro

Na percepção de mais de metade dos clientes inquiridos (Tabela 6.5), os serviços promovidos pelo hotel são efectivamente bem prestados (58,7%), tais como os prestados pelo hotel, que são de grande importância e utilidade (53,5%).

Os outros itens, onde também mais de metade destes clientes considerou que existe boa qualidade, dizem respeito aos acessos e indicações internas (52,9%), à informação sobre o preço dos produtos ou serviços (53,5%), aos horários e prazos cumpridos pelo hotel (53,2%), ao tempo de espera pelos serviços (50,4%), à boa prestação do serviço à primeira vez (51,6%), à prestação dos colaboradores relativamente às necessidades específicas dos clientes (52,8%), à apresentação e disposição dos colaboradores (52,7%) e por fim à confiança que os colaboradores inspiram (54,6%).

Tabela 6.5: Respostas dos clientes às questões fechadas

	Muito fraco		Fraco		Suficiente		Bom		Muito bom	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
As instalações físicas são modernas, funcionais e atractivas (N=376)	1	0,3%	9	2,4%	78	20,7%	187	49,7%	101	26,9%
Os serviços promovidos pelo hotel são efectivamente prestados (N=368)	3	0,8%	3	0,8%	59	16,0%	216	58,7%	87	23,6%
Os serviços prestados pelo hotel são úteis e importantes para mim (N=359)	0	0,0%	6	1,7%	72	20,1%	192	53,5%	89	24,8%
O ambiente do hotel é acolhedor e proporciona bem-estar (N=377)	2	0,5%	6	1,6%	51	13,5%	188	49,9%	130	34,5%
O hotel enquadra-se no ambiente e imagem da região (N=376)	1	0,3%	7	1,9%	56	14,9%	171	45,5%	141	37,5%
O hotel proporciona informação útil, clara e perceptível (N=372)	5	1,3%	17	4,6%	90	24,2%	186	50,0%	74	19,9%
Os acessos e indicações internas são adequados a mim (N=374)	2	0,5%	5	1,3%	68	18,2%	198	52,9%	101	27,0%
O preço dos produtos/serviços é informado de forma clara (N=372)	5	1,3%	12	3,2%	80	21,5%	199	53,5%	76	20,4%
O número de estrelas do hotel foi importante na minha escolha (N=356)	9	2,5%	20	5,6%	88	24,7%	160	44,9%	79	22,2%
O hotel cumpre os horários e prazos previamente estabelecidos (N=363)	2	0,6%	6	1,7%	45	12,4%	193	53,2%	117	32,2%
Os colaboradores do hotel prestam um bom serviço (N=377)	3	0,8%	5	1,3%	48	12,7%	186	49,3%	135	35,8%
O tempo de espera pelos serviços é adequado e o hotel torna-o agradável (N=376)	9	2,5%	12	3,3%	72	19,6%	185	50,4%	89	24,3%
O serviço é bem prestado e à primeira vez (N=370)	4	1,1%	11	3,0%	70	18,9%	191	51,6%	94	25,4%
As sugestões e reclamações são aceites e as causas resolvidas (N=301)	3	1,0%	12	4,0%	60	19,9%	146	48,5%	80	26,6%
Os colaboradores, dão sugestões sobre as melhores opções para mim (N=329)	5	1,5%	12	3,6%	93	28,3%	154	46,8%	65	19,8%
Este hotel é recomendável a outra pessoa (N=371)	5	1,3%	10	2,7%	53	14,3%	163	43,9%	140	37,7%
O serviço obtido apresenta um preço justo (N=364)	9	2,5%	17	4,7%	107	29,4%	168	46,2%	63	17,3%
Os colaboradores atendem às minhas necessidades específicas (N=352)	2	0,6%	8	2,3%	73	20,7%	186	52,8%	83	23,6%
O hotel preocupa-se em ouvir e pedir a minha opinião (N=327)	8	2,4%	17	5,2%	99	30,3%	134	41,0%	69	21,1%
A experiência nesta unidade hoteleira superou as minhas expectativas (N=357)	13	3,6%	25	7,0%	121	33,9%	144	40,3%	54	15,1%
O hotel demonstra possuir e aplicar a cultura de hospitalidade (N=367)	5	1,4%	13	3,5%	74	20,2%	181	49,3%	94	25,6%
As refeições transmitem qualidade e higiene (N=372)	6	1,6%	12	3,2%	63	16,9%	177	47,6%	114	30,6%
Os colaboradores têm boa apresentação e disposição (N=376)	4	1,1%	9	2,4%	38	10,1%	198	52,7%	127	33,8%
Os colaboradores inspiram confiança (N=370)	3	0,8%	4	1,1%	43	11,6%	202	54,6%	118	31,9%
A qualidade dos serviços está adequada à categoria do hotel (N=373)	6	1,6%	22	5,9%	87	23,3%	170	45,6%	88	23,6%
A qualidade dos serviços, respondem às minhas necessidades (N=363)	8	2,2%	10	2,8%	85	23,4%	176	48,5%	84	23,1%
Se voltar à região, voltarei a alojar-me nesta unidade hoteleira (N=367)	10	2,7%	18	4,9%	54	14,7%	153	41,7%	132	36,0%

Noutra perspectiva, aproximadamente 30,0% destes clientes indicou que as sugestões dadas pelos colaboradores sobre as melhores opções são apenas suficientes, assim como em relação ao preço do serviço obtido, à preocupação que o hotel tem em ouvir e pedir a opinião dos clientes e às expectativas em relação à experiência na unidade hoteleira. É ainda de referir que os clientes que indicaram que as suas expectativas não foram superadas (os que indicaram “Muito fraco” ou “Fraco”) totalizaram 10,6%.

6.3.5 – Características do director hoteleiro

Conforme indicado na Tabela 6.6, foram 6 os directores hoteleiros inquiridos e são todos de nacionalidade portuguesa, sendo 83,3% do sexo masculino e 16,7% do sexo feminino. Relativamente à idade, quatro directores têm entre 40 a 49 anos, sendo também quatro os que têm ensino superior. Como último dado da caracterização, surge o tempo de experiência, onde três directores têm um tempo de serviço entre 20 a 29 anos enquanto dois têm menos de 10 anos.

Podemos encontrar opinião idêntica entre quatro dos seis directores hoteleiros inquiridos, no que diz respeito ao facto da estrutura humana do hotel ser suficientemente orientada para os resultados, assim como considerarem suficiente o modo como o hotel selecciona os seus colaboradores e o manual de procedimentos que o hotel dispõe para os seus colaboradores.

Tabela 6.6: Características do director hoteleiro

Nacionalidade	N.º	%
Portuguesa	6	100,0
Total	6	100,0
Género	N.º	%
Feminino	1	16,7
Masculino	5	83,3
Total	6	100,0
Faixa etária	N.º	%
30 – 39	1	16,7
40 – 49	4	66,7
50 – 59	1	16,7
Total	6	100,0
Habilitações	N.º	%
Ensino secundário	1	16,7
Ensino profissional	1	16,7
Ensino Superior	4	66,7
Total	6	100,0
Tempo de experiência	N.º	%
<10	2	33,3
20-29	3	50,0
30-39	1	16,7
Total	6	100,0

Noutro nível mais positivo (Tabela 6.7), temos também quatro dos seis directores hoteleiros inquiridos a referir que o hotel tem boa qualidade no sentido que possui os recursos humanos adequados à actividade.

Tabela 6.7: Respostas dos directores hoteleiros às questões abertas

	Muito fraco		Fraco		Suficiente		Bom		Muito bom	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
A estrutura humana do hotel está orientada para os resultados	0	0,0	0	0,0	4	66,7	1	16,7	1	16,7
A direcção considera a qualidade para os resultados	0	0,0	0	0,0	1	16,7	2	33,3	3	50,0
Os registos do hotel demonstram a existência de clientes fiéis	0	0,0	0	0,0	2	33,3	3	50,0	1	16,7
A direcção promove o contacto com o cliente	0	0,0	0	0,0	3	50,0	2	33,3	1	16,7
A direcção detém técnicas para obter o feedback do cliente	0	0,0	0	0,0	2	33,3	2	33,3	2	33,3
O hotel possui os recursos humanos adequados a actividade	0	0,0	0	0,0	1	16,7	4	66,7	1	16,7
A estratégia, os objectivos e os resultados são informados a toda a estrutura	0	0,0	4	66,7	1	16,7	1	16,7	0	0,0
A direcção recompensa os colaboradores pelo seu desempenho	0	0,0	0	0,0	1	16,7	2	33,3	3	50,0
A direcção é acessível a toda a estrutura organizacional	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	16,7	5	83,3
O hotel cumpre os horários e prazos previamente estabelecidos	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2	33,3	4	66,7
Os colaboradores do hotel conhecem os seus valores e ética	0	0,0	0	0,0	2	33,3	3	50,0	1	16,7
Os colaboradores são formados para prestarem um serviço de qualidade	0	0,0	0	0,0	6	100,0	0	0,0	0	0,0
Os colaboradores são motivados para prestarem um serviço de qualidade	0	0,0	1	16,7	0	0,0	3	50,0	2	33,3
As sugestões dos colaboradores são ouvidas	0	0,0	0	0,0	1	16,7	2	33,3	3	50,0
A certificação de qualidade está contemplada na estratégia do hotel	1	16,7	0	0,0	2	33,3	1	16,7	2	33,3
O hotel tem preocupações com o meio ambiente	0	0,0	0	0,0	2	33,3	2	33,3	2	33,3
O hotel selecciona os colaboradores a pensar na qualidade do serviço	0	0,0	0	0,0	4	66,7	2	33,3	0	0,0
A região oferece serviços complementares de qualidade aos hóspedes	0	0,0	0	0,0	6	100,0	0	0,0	0	0,0
O hotel tem manual de procedimentos para os seus colaboradores	0	0,0	2	33,3	4	66,7	0	0,0	0	0,0
O hotel desenvolve novos serviços para satisfazer melhor os seus clientes	0	0,0	0	0,0	1	16,7	2	33,3	3	50,0
Os colaboradores assumem um papel importante na prestação do serviço	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2	33,3	4	66,7

Como pontos fortes do hotel temos o facto de cinco directores considerarem que a direcção é acessível a toda a estrutura organizacional, e também o hotel cumprir os horários e prazos previamente estabelecidos e os colaboradores assumirem um papel importante na prestação do serviço (estes dois últimos aspectos apontados por quatro directores). Por unanimidade os directores assumiram que os colaboradores são suficientemente formados para prestarem um serviço de qualidade, assim como concordaram que a região oferece aos hóspedes serviços complementares de qualidade, que consideram suficientes.

Como ponto fraco foi referido por quatro directores o facto da estratégia, dos objectivos e dos resultados não serem transmitidos a toda a estrutura. Nos restantes aspectos da unidade hoteleira verifica-se uma distribuição entre o que os directores consideram suficiente, bom ou muito bom, com excepção da certificação de qualidade estar contemplada na estratégia do hotel, em que houve um director que considerou este aspecto como muito fraco.

6.3.6 – Características dos colaboradores com cargos de chefia

Todos os inquiridos com cargos de chefia indicaram que o seu hotel pertence a uma cadeia hoteleira, conforme Tabela 6.8. Relativamente às habilitações, temos 28,1% com o ensino secundário, 21,9% com o ensino superior e 34,4%, indicou outras habilitações. Na Tabela 6.9 podemos visualizar os cargos exercidos pelos inquiridos, sendo os mais referidos os de assistente de direcção e o de governanta geral.

Tabela 6.8: Características dos colaboradores com cargos de chefia

Habilitações	N.º	%
Ensino secundário	9	28,1
Ensino profissional	2	6,2
Ensino Superior	7	21,9
Outros	11	34,4
Habilitações	N.º	%
NR	3	9,4
Total	32	100,0
Tipo de gestão	N.º	%
Cadeia hoteleira	32	100,0
Total	32	100,0

Tabela 6.9: Cargos exercidos pelos colaboradores com cargos de chefia

Cargos Exercidos	N.º	%
Assistente de direcção	4	12,5
Banheiro chefe	1	3,1
Chefe das reservas	1	3,1
Chefe de bar	1	3,1
Chefe de cozinha	2	6,2
Chefe de economato	1	3,1
Chefe de manutenção	2	6,2
Chefe de recepção	3	9,4
Chefe de sala	1	3,1
Chefe de secção	1	3,1
Controlador de custos	2	6,2
Director comercial	1	3,1
Director de comidas e bebidas	1	3,1
Director residente	1	3,1
Governanta geral	4	12,5
Responsável do pessoal	1	3,1
Secretária da direcção	2	6,2
Subchefe executivo	1	3,1
Subchefe restaurante	1	3,1
Supervisor comidas e bebidas	1	3,1
Total	32	100

Tabela 6.10: Respostas dos colaboradores com cargos de chefia às questões abertas

	Muito fraco		Fraco		Suficiente		Bom		Muito bom	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Os meios que disponho, são adequados à execução das minhas tarefas	0	0,0	2	6,2	13	40,6	16	50,0	1	3,1
As remunerações recebidas são consideradas satisfatórias	1	3,1	7	21,9	18	56,2	6	18,8	0	0,0
Estou bem informado sobre as tarefas a desempenhar	0	0,0	1	3,1	9	28,1	18	56,2	4	12,5
As minhas opiniões são valorizadas pelo meu superior hierárquico	0	0,0	2	6,2	10	31,2	15	46,9	5	15,6
Recebo a formação adequada ao desempenho da minha função (N=31)	1	3,2	5	16,1	9	29,0	13	41,9	3	9,7
A orientação do meu superior hierárquico é importante (N=31)	0	0,0	0	0,0	5	16,1	15	48,4	11	35,5
A política de contratação de pessoas baseia-se nas necessidades do hotel (N=30)	0	0,0	1	3,3	15	50,0	10	33,3	4	13,3
O trabalho de equipa é importante para uma boa execução das tarefas	0	0,0	0	0,0	1	3,1	12	37,5	19	59,4
Se implementada uma gestão da qualidade, seria bem aceite por mim	0	0,0	0	0,0	0	0,0	16	50,0	16	50,0
Sou receptivo a mudanças e as novas responsabilidades	0	0,0	0	0,0	2	6,2	15	46,9	15	46,9
Aceito a crítica como uma forma de melhoramento	0	0,0	0	0,0	4	12,5	14	43,8	14	43,8
Participo nas decisões que afectam o meu trabalho	1	3,1	0	0,0	10	31,2	12	37,5	9	28,1
Contribuo activamente na definição dos objectivos do meu trabalho	1	3,1	0	0,0	6	18,8	16	50,0	9	28,1
Tenho autonomia de decisão no desempenho das minhas tarefas	1	3,1	4	12,5	12	37,5	13	40,6	2	6,2
Sou incentivado a agir sem aprovação da direcção (N=30)	5	16,7	5	16,7	11	36,7	7	23,3	2	6,7
A direcção comunica clara e atempadamente as suas decisões	0	0,0	1	3,1	15	46,9	11	34,4	5	15,6
A direcção aprecia, encoraja e reconhece um bom trabalho	0	0,0	4	12,5	11	34,4	10	31,2	7	21,9
A direcção baseia as suas decisões nas necessidades dos clientes	0	0,0	0	0,0	9	28,1	14	43,8	9	28,1
A direcção baseia as suas decisões na motivação dos seus colaboradores	0	0,0	2	6,2	15	46,9	10	31,2	5	15,6
A direcção transmite os valores da organização a todos os colaboradores	0	0,0	3	9,4	8	25,0	16	50,0	5	15,6
A direcção avalia correctamente os colaboradores	0	0,0	5	15,6	14	43,8	9	28,1	4	12,5
A direcção informa os colaboradores sobre as melhorias a efectuar	0	0,0	1	3,1	7	21,9	15	46,9	9	28,1
A direcção preocupa-se e adopta atitudes para diminuir o impacto ambiental	0	0,0	2	6,2	13	40,6	12	37,5	5	15,6
As decisões da direcção são fundamentadas em factos	0	0,0	1	3,1	6	18,8	19	59,4	6	18,8
A direcção ouve as sugestões dos trabalhadores	0	0,0	2	6,2	9	28,1	14	43,8	7	21,9
Sinto-me motivado para desempenhar a minha função	0	0,0	0	0,0	10	31,2	12	37,5	10	31,2

De acordo com os valores apresentados na tabela anterior (Tabela 6.10), foram recebidas 32 inquéritos e verifica-se que mais de metade dos inquiridos considera-se bem informados sobre as tarefas que têm a desempenhar (56,2%) e também sobre a importância das decisões da direcção que consideram serem fundamentadas em factos (59,4%). Outro item que reuniu mais de 50,0% das respostas dos inquiridos foi o que diz respeito às remunerações recebidas, em que 56,2% considerou suficientes. No entanto ainda neste aspecto é de referir que 25,0% dos inquiridos considera que as remunerações recebidas não são suficientes.

Em relação à formação, 19,3% mostraram-se insatisfeitos uma vez que existe a indicação que não recebem formação, ou a que recebem não é adequada ao desempenho das respectivas funções. Também 15,6% referiu que não tem autonomia de decisão no desempenho das suas tarefas. Ainda como aspecto menos positivo, temos o facto de 12,5% deste grupo de inquiridos referir que a direcção não aprecia, não encoraja e não reconhece um bom trabalho, concordando com os 15,6% com a opinião de que a direcção não avalia correctamente os colaboradores, bem como com os 9,4% que referiu que a direcção não transmite os valores da organização a todos os colaboradores.

Como aspecto mais positivo, aproximadamente 60,0% refere que o trabalho de equipa é muito importante para uma boa execução das tarefas, acrescido do facto de que todos os inquiridos aceitam bem a implementação de uma nova gestão da qualidade. Com exactamente 50,0% de respostas, temos os inquiridos que avaliaram como bom os meios de que dispõem para a execução das suas tarefas, o contributo activo na definição dos objectivos de cada trabalho e a transmissão dos valores da organização a todos os colaboradores, assim como os que avaliaram como suficiente a política de contratação das pessoas.

Para as quatro hipóteses recorreu-se ao teste de ajustamento. Trata-se de um teste não

paramétrico que permite avaliar a existência de diferenças significativas entre as opiniões dadas por inquiridos de duas amostras, de dimensões diferentes, tendo como hipótese nula a igualdade de proporção de respostas entre colaboradores e directores. Se o valor de prova ou valor- p (p -value) for inferior a 0,05, a hipótese nula é rejeitada, ou seja, a proporção de respostas entre colaboradores e directores é significativamente diferente. Se o valor de prova for superior a 0,05, não estamos em condições de rejeitar a hipótese nula, não permitindo assim afirmar que existem diferenças significativas entre as respostas dadas por colaboradores em cargo de chefia, directores e clientes.

Das quatro questões abertas, duas são comuns às três unidades de análise (os directores hoteleiros, os colaboradores em cargos de chefia e os clientes) e permitem definir as seguintes hipóteses:

6.3.7 – Hipótese 1: Existência de *gap* (diferença) entre as percepções apresentadas pelos clientes sobre a qualidade dos serviços e as percepções dos directores

Questão dirigida aos Directores: Factores que melhor caracterizam este hotel (Tabela 6.11).

Tabela 6.11: Factores que melhor caracterizam este hotel para os Directores

Factores	Frequência	%	Categoria
Localização	3	50,0	Elemento tangível
Tranquilidade	3	50,0	Elemento intangível
Restauração	2	33,3	Elemento tangível
Acesso seguro à praia	1	16,7	Elemento tangível
Arquitectura	1	16,7	Elemento tangível
Centralidade	1	16,7	Elemento tangível
Classe	1	16,7	Elemento intangível
Diferenciação	1	16,7	Elemento intangível
Dimensão	1	16,7	Elemento tangível
Jardins	1	16,7	Elemento tangível
Preço	1	16,7	Elemento tangível
Qualidade do serviço	1	16,7	Elemento intangível
Talassoterapia	1	16,7	Elemento tangível
	N=6		

Questão dirigida aos Clientes: Factores que mais agradam neste hotel (Tabela 6.12).

Tabela 6.12: Factores que mais agradam neste hotel para os Clientes

Factores	Frequência	%	%	Categoria
Localização	160	42,3	48,8	Elemento tangível
Acesso à praia	89	23,5	27,1	Elemento tangível
Quartos	63	16,7	19,2	Elemento tangível
Simpatia	55	14,6	16,8	Elemento intangível
Refeições	53	14	16,2	Elemento tangível
Limpeza	48	12,7	14,6	Elemento tangível
Tranquilidade	46	12,2	14	Elemento intangível
Serviços	43	11,4	13,1	Elemento tangível
Piscina	39	10,3	11,9	Elemento tangível
Instalações	38	10,1	11,6	Elemento tangível
Ambiente	32	8,5	9,8	Elemento intangível
Pessoal	31	8,2	9,5	Elemento intangível
Profissionalismo	27	7,1	8,2	Elemento intangível
Qualidade	24	6,3	7,3	Elemento intangível
Arquitectura	22	5,8	6,7	Elemento tangível
Higiene	22	5,8	6,7	Elemento tangível
Instalações exteriores	22	5,8	6,7	Elemento tangível
Relação: Qualidade - Preço	17	4,5	5,2	Elemento tangível
Hospitalidade	15	4	4,6	Elemento intangível
Actividades para crianças	12	3,2	3,7	Elemento tangível
Conforto	10	2,6	3	Elemento intangível
Dimensão	10	2,6	3	Elemento tangível
Restaurante	10	2,6	3	Elemento tangível
Serviço de Internet	9	2,4	2,7	Elemento tangível
Organização	8	2,1	2,4	Elemento intangível
Atendimento	7	1,9	2,1	Elemento intangível
Serviço de recepção	7	1,9	2,1	Elemento intangível
SPA	6	1,6	1,8	Elemento tangível
Amabilidade	4	1,1	1,2	Elemento intangível
Decoração	4	1,1	1,2	Elemento tangível
Salas de estar	3	0,8	0,9	Elemento tangível
Segurança	3	0,8	0,9	Elemento intangível
Tudo	3	0,8	0,9	Elemento misto
Jacuzzi	1	0,3	0,3	Elemento tangível
Pizzaria	1	0,3	0,3	Elemento tangível
Solário	1	0,3	0,3	Elemento tangível
NR	50	13,2		
	N=378		N=328	

As subcategorias definidas na análise de conteúdo deram origem às seguintes três grandes categorias: “Elemento tangível”, “Elemento intangível” e “Elemento misto”, com o objectivo de sintetizar a variedade de subcategorias encontradas, assim como confrontar as opiniões dos inquiridos de acordo com as hipóteses definidas. É de referir que as frequências de cada categoria correspondem ao número de ocorrências/número de vezes que foi mencionada. As percentagens foram calculadas sob o total de referências ocorrido em cada uma das amostras, permitindo assim comparar os resultados obtidos e averiguar se existem diferenças significativas.

Tabela 6.13: Elementos que melhor caracterizam este hotel

		Directores	Clientes
Elementos tangíveis	Freq.	12	673
	%	66,7	71,4
Elementos intangíveis	Freq.	6	269
	%	33,3	28,6
Total	Freq.	18	942
	%	100,0	100,0
Resultado do teste de Ajustamento		<i>p-value</i> = 0,002	

De acordo com o valor-*p* 0,002 estamos em condições de afirmar que existem diferenças significativas entre os directores e clientes inquiridos (Tabela 6.13), relativamente à opinião que têm sobre os factores que melhor caracterizam um hotel. Analisando os valores percentuais, temos que do total de referências mencionadas na amostra dos clientes, 71,4% diz respeito a elementos tangíveis contra 66,7% registado na amostra dos directores. De acordo com o resultado estatístico, esta diferença percentual é significativa permitindo assim afirmar para esta amostra, que a percepção dos clientes em relação aos directores, dá mais importância aos elementos tangíveis como forma de melhor caracterizar o hotel.

Albacete-Sáez et al (2006) vão de encontro a este resultado, quando concluíram que as dimensões resposta personalizada e elementos tangíveis apresentam uma elevada confiança e validação, no estudo realizado nos hotéis rurais.

Kang et al (2004) chegaram a conclusões semelhantes no estudo realizado no Japão, cujo resultado foi de que os factores mais importantes da qualidade dos serviços são os aspectos físicos, ou seja, são os elementos tangíveis que mais influenciam a satisfação do cliente e na sua percepção sobre a qualidade do serviço. Contudo, também afirmaram que à medida que as facilidades físicas são garantidas, em função do preço pago, surge a necessidade de criatividade e de outros elementos intangíveis, tais como a prontidão de resposta, a cortesia e a acessibilidade.

Em alguns estudos realizados concluiu-se que os operadores hoteleiros consideram a componente tangível/física a mais relevante e a mais fácil de controlar, quando comparada com a intangível/interpessoal.

Contudo, Callan (2001) defende que o ranking dos atributos difere do hóspede de negócios para o hóspede de lazer, sendo que o hóspede de negócios é mais preocupado com as instalações físicas do quarto e a qualidade da comida, enquanto o hóspede de lazer focaliza-se mais no valor do serviço, bem como nos seus padrões, não corroborando as conclusões obtidas.

6.3.8 – Hipótese 2: Existência de *gap* (diferença) entre as condições recebidas pelos colaboradores com cargos de chefia para prestarem um serviço de qualidade e as condições oferecidas pela direcção

Na tabela seguinte (Tabela 6.14) são apresentados os resultados onde o valor de prova foi inferior a 0,05. No Anexo A é apresentada a Tabela A.A1, onde se encontram todos os resultados obtidos no teste de ajustamento.

Tabela 6.14: Relação entre as condições recebidas pelos colaboradores com cargos de chefia e as condições oferecidas pela direcção

		Muito fraco		Fraco		Suficiente		Bom		Muito bom		<i>p-value</i>
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	
Estou bem informado sobre as tarefas a desempenhar/O hotel tem manual de procedimentos para os seus colaboradores	Colaboradores	0	0,0	1	3,1	9	28,1	18	56,2	4	12,5	0,000
	Directores	0	0,0	2	33,3	4	66,7	0	0,0	0	0,0	
As minhas opiniões são valorizadas pelo meu superior hierárquico/A direcção é acessível a toda a estrutura organizacional	Colaboradores	0	0,0	2	6,2	10	31,2	15	46,9	5	15,6	0,000
	Directores	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	16,7	5	83,3	
Recebo a formação adequada ao desempenho da minha função (N=31)/ Os colaboradores são formados para prestarem um serviço de qualidade	Colaboradores	1	3,2	5	16,1	9	29,0	13	41,9	3	9,7	0,005
	Directores	0	0,0	0	0,0	6	100,0	0	0,0	0	0,0	
A orientação do meu superior hierárquico é importante (N=31)/ A direcção é acessível a toda a estrutura organizacional	Colaboradores	0	0,0	0	0,0	5	16,1	15	48,4	11	35,5	0,048
	Directores	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	16,7	5	83,3	
Tenho autonomia de decisão no desempenho das minhas tarefas/Os colaboradores assumem um papel importante na prestação do serviço	Colaboradores	1	3,1	4	12,5	12	37,5	13	40,6	2	6,2	0,000
	Directores	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2	33,3	4	66,7	
Sou incentivado a agir sem aprovação da direcção (N=30)/ Os colaboradores assumem um papel importante na prestação do serviço	Colaboradores	5	16,7	5	16,7	11	36,7	7	23,3	2	6,7	0,000
	Directores	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2	33,3	4	66,7	
As decisões da direcção são fundamentadas em factos/O hotel tem manual de procedimentos para os seus colaboradores	Colaboradores	0	0,0	1	3,1	6	18,8	19	59,4	6	18,8	0,000
	Directores	0	0,0	2	33,3	4	66,7	0	0,0	0	0,0	

As diferenças significativas entre colaboradores e directores inquiridos são obtidas pelo facto de:

- Serem mais directores a considerar que o hotel tem um manual de procedimentos suficientemente para os seus colaboradores, enquanto na amostra dos colaboradores podemos encontrá-los mais com a opinião de que estão bem informados sobre as tarefas a desempenhar;
- Com a excepção de um director, os restantes são de opinião que o facto de a direcção

ser acessível a toda a estrutura organizacional é um ponto muito forte do hotel, ao contrário dos colaboradores que na maioria reconheceram que este aspecto é apenas um ponto razoável a forte do hotel;

- Todos os directores reconhecerem que os colaboradores têm formação suficiente para prestarem um serviço de qualidade, enquanto 41,9% dos colaboradores inquiridos apontaram este ponto como um aspecto forte do hotel;

- A maior percentagem na amostra dos colaboradores corresponder aos que indicaram que têm uma boa orientação do seu superior hierárquico, ao contrário da grande maioria de directores, que referiram que a direcção é muito acessível a toda a estrutura organizacional;

- A grande maioria dos colaboradores considerar que o facto de terem autonomia de decisão no desempenho das suas tarefas é um ponto razoável a forte do hotel, ao contrário da maioria dos directores que indicaram este aspecto como muito forte;

- Na amostra dos colaboradores a maior percentagem diz respeito aos que disseram que são suficientemente incentivados a agir sem aprovação da direcção, enquanto na amostra dos directores o maior valor corresponde aos que têm a percepção de que os colaboradores assumem um papel muito importante na prestação do serviço;

- A maioria dos directores assumir que o manual de procedimentos dispõe de informação suficiente para os seus colaboradores, enquanto na amostra dos colaboradores, aproximadamente 60,0% declarou que as decisões da direcção são fundamentadas em factos, sendo um ponto forte para o hotel.

No modelo Gap criado por Parasuraman et al (1988) são apresentados 5 gaps passíveis de existir na organização, sendo o terceiro a diferença entre o serviço definido e o serviço entregue ao cliente. Sendo a definição do serviço da responsabilidade da direcção, com orientação do cliente, e a entrega do mesmo dever dos recursos humanos,

este gap é muitas vezes originado pelas deficiências da política dos recursos humanos, tais como o recrutamento, a ambiguidade na descrição de funções, as ferramentas de apoio, formação ou sistema de recompensas inadequado.

Segundo Frei (2008) as organizações assentam o seu sucesso ou fracasso nos seus recursos humanos, particularmente as empresas prestadoras de serviços, que recorrem mais intensivamente a este recurso.

Algumas das dimensões valorizadas pelo cliente, advêm do desempenho dos recursos humanos, como a empatia, cortesia e capacidade de resposta (Hsieh et al, 2007). Estes influenciam a percepção do cliente sobre o serviço, através do seu profissionalismo.

Só o conhecimento das competências técnicas e comportamentais existentes, bem como as necessárias à prestação de serviços, irá permitir à direcção preparar os seus recursos humanos para a mudança de forma a apresentar um serviço que exceda as expectativas do cliente (Maurer, 2006).

6.3.9 – Hipótese 3: Existência de *gap* (diferença) entre os clientes, direcção e colaboradores com cargos de chefia na definição de excelência dos serviços hoteleiros

No que respeita a esta hipótese foram recolhidos os seguintes dados:

Questão dirigida aos Directores: O que é excelência nos serviços hoteleiros (Tabela 6.15)

Tabela 6.15: Excelência nos serviços hoteleiros para os Directores

Factores	Frequência	%	Categoria
Satisfação do cliente	3	50	Elemento misto
Superar as expectativas do cliente	3	50	Elemento misto
Fidelização do cliente	2	33,3	Elemento misto
Criar e desenvolver uma estrutura capaz de proporcionar ao cliente experiências inesquecíveis	1	16,7	Elemento misto
NR	1	16,7	N=6

Questão dirigida aos Colaboradores com cargos de chefia: O que é excelência nos serviços hoteleiros (Tabela 6.16)

Tabela 6.16: Excelência nos serviços hoteleiros para os Colaboradores com cargos de chefia

Factores	Frequência	%	%	Categoria
Clientes	18	56,3	62,1	Elemento misto
Qualidade	9	28,1	31,0	Elemento misto
Simpatia	7	21,9	24,1	Elemento intangível
Profissionalismo	4	12,5	13,8	Elemento intangível
Apresentação	3	9,4	10,3	Elemento intangível
Colegas	3	9,4	10,3	Elemento intangível
Eficiência	3	9,4	10,3	Elemento intangível
Educação	2	6,3	6,9	Elemento intangível
Organização	2	6,3	6,9	Elemento intangível
Comunicação	1	3,1	3,4	Elemento intangível
Desempenho	1	3,1	3,4	Elemento intangível
Prontidão	1	3,1	3,4	Elemento intangível
NR	3	9,4	N=29	
	N=32			

Questão dirigida aos Clientes: O que é excelência nos serviços hoteleiros (Tabela 6.17)

Tabela 6.17: Excelência nos serviços hoteleiros para os Clientes

Factores	Frequência	%	%	Categoria
Limpeza	61	16,1	35,3	Elemento tangível
Qualidade	46	12,2	26,6	Elemento intangível
Simpatia	45	11,9	26,0	Elemento intangível
Serviços	43	11,4	24,9	Elemento intangível
Profissionalismo	29	7,7	16,8	Elemento intangível
Pessoal	28	7,4	16,2	Elemento intangível
Refeições	28	7,4	16,2	Elemento tangível
Superar as expectativas do cliente	21	5,6	12,1	Elemento misto
Hospitalidade	19	5,0	11,0	Elemento intangível
Conforto	16	4,2	9,2	Elemento intangível
Quartos	16	4,2	9,2	Elemento tangível
Instalações	15	4,0	8,7	Elemento tangível
Atendimento	14	3,7	8,1	Elemento intangível
Tranquilidade	14	3,7	8,1	Elemento intangível
Disponibilidade	11	2,9	6,4	Elemento intangível
Eficiência	11	2,9	6,4	Elemento intangível
Relação: qualidade - preço	10	2,6	5,8	Elemento misto
Actividades	8	2,1	4,6	Elemento tangível
Localização	8	2,1	4,6	Elemento tangível
Instalações exteriores	5	1,3	2,9	Elemento tangível
Internet	5	1,3	2,9	Elemento tangível
Ambiente	4	1,1	2,3	Elemento intangível
Comodidade	4	1,1	2,3	Elemento intangível
Decoração	4	1,1	2,3	Elemento tangível
Organização	4	1,1	2,3	Elemento intangível
Arquitectura	3	0,8	1,7	Elemento tangível
Educação	2	0,5	1,2	Elemento intangível
Informação	2	0,5	1,2	Elemento intangível
Segurança	2	0,5	1,2	Elemento intangível
NR	205	54,2	N=173	
	N=378			

Tabela 6.18: Elementos que definem a excelência nos serviços hoteleiros

		Directores	Cargos de chefia	Clientes
		(1)	(2)	(3)
Elementos tangíveis	Freq.	0	0	153
	%	0,0	0,0%	32,0%
Elementos intangíveis	Freq.	0	27	294
	%	0,0	50,0%	61,5%
Misto	Freq.	9	27	31
	%	100,0	50,0%	6,5%
Total	Freq.	9	54	478
	%	100,0	100,0%	100,0%
Resultado do teste de Ajustamento		<i>p-value=0,000</i> Comparação entre as amostras (2) e (3)		

Relativamente à comparação entre directores e cargos de chefia, assim como com clientes, não é possível aplicar o teste de Ajustamento, uma vez que no grupo dos directores o total de ocorrência concentra-se numa única categoria (Tabela 6.18). É de referir apenas que os directores inquiridos somente referiram características mistas como sendo a excelência nos serviços hoteleiros, referindo-as por 9 vezes.

Comparando as respostas dadas pelos colaboradores que exercem cargos de chefia e pelos clientes, estamos novamente em condições de afirmar que existem diferenças significativas ($\text{valor-}p=0,000<0,05$), justificadas principalmente pelo facto dos elementos tangíveis como forma de conseguir a excelência nos serviços hoteleiros, terem sido mencionados pelos clientes inquiridos apenas 32%. Segundo as expectativas do cliente, os elementos intangíveis são mais relevantes no alcance da excelência dos serviços hoteleiros.

6.3.10 – Hipótese 4: Existência de *gap* (diferença) entre os clientes, direcção e cargos de chefia nas medidas a efectuar para melhorar a qualidade serviço

Questão colocada aos Directores: O que deverá o hotel melhorar para prestar um serviço de excelência (Tabela 6.19).

Tabela 6.19: Sugestões dos Directores para prestar um serviço hoteleiro de excelência

Factores	Frequência	%	Categoria
Melhorar o serviço	4	66,7	Elemento intangível
Melhorar o atendimento	2	33,3	Elemento intangível
Melhorar o pequeno-almoço	1	16,7	Elemento tangível
Pessoal mais jovem	1	16,7	Elemento intangível
Mais formação ao pessoal	1	16,7	Elemento intangível
N=6			

Questão colocada aos Colaboradores com cargos de chefia: O que deverá o hotel melhorar para prestar um serviço de excelência (Tabela 6.20).

Tabela 6.20: Sugestões dos Colaboradores com cargos de chefia para prestar um serviço hoteleiro de excelência

Factores	Frequência	%	%	Categoria
Formação	10	31,3	43,5	Elemento intangível
Estrutura interior e exterior	7	21,9	30,4	Elemento tangível
Qualidade	7	21,9	30,4	Elemento misto
Mais colaboradores	3	9,4	13,0	Elemento intangível
Mais colaboração	1	3,1	4,3	Elemento intangível
Mais informação ao cliente	1	3,1	4,3	Elemento intangível
Melhores condições	1	3,1	4,3	Elemento intangível
Motivação	1	3,1	4,3	Elemento intangível
NR	9	28,1	N=23	
N=32				

Questão colocada aos Clientes com cargos de chefia: O que deverá o hotel melhorar para prestar um serviço de excelência (Tabela 6.21).

Tabela 6.21: Sugestões dos Clientes para prestar um serviço hoteleiro de excelência

Factores	Frequência	%	%	Categoria
Refeições	28	7,4	19,0	Elemento tangível
Serviços	27	7,1	18,4	Elemento tangível
Actividades	19	5,0	12,9	Elemento tangível
Formação	19	5,0	12,9	Elemento intangível
Quartos	17	4,5	11,6	Elemento tangível
Bar	14	3,7	9,5	Elemento tangível
Piscina	13	3,4	8,8	Elemento tangível
Restaurante	12	3,2	8,2	Elemento tangível
Instalações exteriores	10	2,6	6,8	Elemento tangível
Mais informação	10	2,6	6,8	Elemento intangível
Transporte	9	2,4	6,1	Elemento tangível
Melhorar o contacto com o cliente	8	2,1	5,4	Elemento intangível
Remodelação	6	1,6	4,1	Elemento tangível
Casas de banho	5	1,3	3,4	Elemento tangível
Decoração	5	1,3	3,4	Elemento tangível
Elevador	5	1,3	3,4	Elemento tangível
Mobiliário	5	1,3	3,4	Elemento tangível
Horários	4	1,1	2,7	Elemento tangível
Internet	4	1,1	2,7	Elemento tangível
Preço mais competitivo	4	1,1	2,7	Elemento tangível
Colaboradores	2	0,5	1,4	Elemento intangível
Tudo	2	0,5	1,4	
NR	231	61,1	N=147	
	N=378			

Tabela 6.22: Elementos que definem a melhoria da qualidade dos serviços hoteleiros

		Directores (1)	Cargos de Chefia (2)	Clientes (3)
Elementos tangíveis	Freq.	1	7	187
	%	11,1%	22,6%	82,7%
Elementos intangíveis	Freq.	8	17	39
	%	88,9%	54,8%	17,3%
Misto	Freq.	0	7	0
	%	0,0%	22,6%	0,0%
Total	Freq.	9	31	226
	%	100,0%	100,0%	100,0%

Resultado do teste de Ajustamento	<i>p-value=0,005</i>
	Comparação entre as amostras (1) e (2)
	<i>p-value=0,000</i>
	Comparação entre as amostras (2) e (3)
	<i>p-value=0,000</i>
	Comparação entre as amostras (1) e (3)

Das três comparações efectuadas, resultaram níveis de significância inferiores a 0,05, permitindo assim afirmar que os intervenientes das três amostras têm opiniões distintas acerca do que o hotel deveria ainda fazer, para prestar um serviço excelente.

Entre os directores e os colaboradores com cargos de chefia, são mais os directores a considerar que é sobre os elementos intangíveis que se deve actuar para melhorar a qualidade do serviço, o mesmo acontecendo na comparação com os clientes inquiridos. No grupo de directores inquiridos o mais referido foram os elementos intangíveis enquanto no grupo de clientes inquiridos, o mais referido foram os elementos tangíveis, reforçando assim claramente as opiniões distintas.

Por fim, temos a comparação entre os colaboradores com cargos de chefia e clientes, onde as diferenças significativas são provocadas pelo facto de termos mais clientes do que inquiridos com cargos de chefia, a ponderar que os elementos tangíveis são aqueles sobre os quais se deve actuar para melhorar a qualidade do serviço.

7 – Conclusões e Recomendações

7.1 – Conclusões gerais

A concorrência acrescida, em que a diferenciação é determinante, faz depender a competitividade dos países e dos destinos regionais da concepção de um sistema de qualidade para o ciclo de vida dos produtos turísticos, abrangendo a qualidade dos destinos, dos produtos e das empresas (Turismo de Portugal, 2009 a).

A qualidade no turismo é realmente uma questão central e relevante ao ponto de haver a preocupação pública de criar um Programa de Qualidade para o Turismo que define standards de qualidade para os destinos, os produtos, as organizações, os serviços e os recursos humanos, que permitam posicionar o destino turístico português num nível de elevada qualidade de serviço no contexto internacional (Turismo de Portugal, 2009 b).

Mas, além da consciencialização pública e privada da importância da qualidade na indústria hoteleira e desta última na economia portuguesa, e para melhorar os produtos e os destinos turísticos, é imprescindível conhecer verdadeiramente a sua realidade e só posteriormente definir acções determinantes à sua qualidade.

A realização deste estudo, sobre a qualidade dos serviços hoteleiros no Porto Santo, permitiu conhecer a percepção dos clientes inquiridos sobre esta e comparar com a percepção tida pelos directores hoteleiros. O resultado obtido foi de um nível de satisfação global do cliente entre o suficiente e o bom.

Para melhor caracterização do hotel, 71,40% das respostas dadas pelos clientes inquiridos referem-se aos elementos tangíveis (às infra-estruturas físicas, aos equipamentos e à aparência dos prestadores do serviço). As impressões obtidas pelo cliente, sobre o hotel, baseiam-se sobre o aspecto das suas instalações, sendo os cinco elementos mais mencionados a localização (48,80%), o acesso à praia (27,10%), os

quartos (19,20%), as refeições (16,20%) e a limpeza (14,60%). Diferente da resposta dada pelos clientes, temos a direcção hoteleira que afirma que o hotel caracteriza-se melhor pelos elementos tangíveis, mas a importância destes é somente de 66,70%. Os cinco elementos tangíveis mais citados foram: a localização (50,00%), a restauração (33,30%), o acesso seguro à praia (16,70%), a arquitectura (16,70%) e a centralidade (16,70%). É de realçar que a escolha de elementos tangíveis, tanto pelos clientes, como pela direcção, poderá dever-se ao facto de que a tangibilidade do serviço torna-o mais fácil de avaliar.

A direcção tem como função definir e especificar o serviço, sob orientação das expectativas do mercado. Como tal, deve conhecer o serviço prestado no seu hotel, bem como de que forma este é percebido e avaliado pelo cliente. Deverá saber o que é pretendido pelo cliente, seleccionar os modelos e padrões que permitam ir de encontro ao mesmo, e garantir a prestação do serviço como previamente definido. A valorização diferenciada dada às características do hotel resultante da análise dos resultados, permite-nos confirmar a veracidade da hipótese 1 deste trabalho, ou seja, a existência de *gap* (diferença) entre as percepções apresentadas pelos clientes sobre a qualidade dos serviços e as percepções dos directores.

A segunda hipótese colocada refere-se à existência de *gap* (diferença) entre as condições recebidas pelos colaboradores com cargos de chefia para prestarem um serviço de qualidade e as condições oferecidas pela direcção. A pesquisa dos resultados obtidos permite constatar que existem divergências de opinião entre os colaboradores com cargos de chefia e a direcção no que respeita: à preparação e informação das tarefas a desempenhar; à acessibilidade à direcção; à formação; à orientação superior; à autonomia de decisão, à acção sem aprovação da direcção e à tomada de decisão fundamentada em factos. Como já foi dito anteriormente, as empresas assentam o seu

sucesso ou fracasso nos seus recursos humanos, principalmente aquelas que recorrem a estes de uma forma intensiva, como é o caso das empresas prestadoras de serviços. É relevante que a direcção conheça profundamente estes recursos, bem como as suas limitações, capacidades, conhecimentos, competências e níveis de satisfação, pois são estes os responsáveis pela entrega do serviço especificado.

Relativamente à terceira hipótese colocada, ou seja, à existência de gap (diferença) entre os clientes, direcção e colaboradores com cargos de chefia na definição de excelência dos serviços hoteleiros, as respostas dadas pela direcção não permitem afirmar que existam diferenças significativas, comparativamente às respostas dadas pelos colaboradores com cargos de chefia ou pelos clientes, dado o total das ocorrências dizerem respeito unicamente aos elementos mistos. Quanto às respostas dadas pelos colaboradores que exercem cargos de chefia e pelos clientes, possibilita-nos constatar a existência de diferenças significativas entre as duas unidades de análise. Segundo as expectativas do cliente são os elementos intangíveis os maiores contribuidores no alcance da excelência dos serviços hoteleiros. Kang et al (2004) no seu estudo realizado no Japão concluíram que à medida que as facilidades físicas são garantidas, surge a necessidade dos elementos intangíveis.

Nesta linha de raciocínio, a tangibilidade do serviço permite adquirir a satisfação básica do cliente, nomeadamente, o conforto, a segurança, a higiene, a alimentação e outros componentes respeitantes ao seu bem-estar físico. Mas, a excelência do serviço só é alcançada quando se reúne a satisfação básica, com a qualidade no atendimento, a simpatia, o profissionalismo, a hospitalidade e com outros elementos intangíveis responsáveis pela satisfação da necessidade de estima sentida pelo cliente.

Os colaboradores com cargos de chefia não atribuem a mesma importância aos elementos intangíveis, afirmando que estes contribuem apenas com 50,00% para o

alcance da excelência no serviço. É de salientar que, são os recursos humanos os responsáveis pela qualidade da intangibilidade do serviço.

A última hipótese é também confirmada, pois existem divergências significativas entre as três unidades de análise, no que concerne às melhorias a efectuar no serviço para atingir a sua excelência. Este *gap* encontra-se identificado no Modelo de *Gap* desenvolvido por Parasuraman et al (1988), como sendo o *Gap* 1, ou seja, resultante da diferença entre as expectativas do cliente e a percepção destas pela gestão de topo, que neste caso é representada pela direcção. O facto de a direcção considerar os elementos intangíveis determinantes no alcance da excelência dos serviços, contrariamente aos clientes que ponderam ser os elementos tangíveis os decisivos na orientação dos serviços em direcção à excelência, evidencia a falta de conhecimento do mercado, das suas necessidades pessoais e da sua experiência.

A conclusão global obtida deste estudo é a de que existem diferenças significativas na percepção sobre a qualidade dos serviços hoteleiros actuais, entre a direcção e os clientes, nas condições oferecidas pela direcção e recebidas pelos colaboradores com cargos de chefia, na definição da excelência do serviço hoteleiro e na forma como este deverá ser melhorado. Conhecer o mercado e as suas tendências irá permitir ajustar o serviço do hotel às expectativas do cliente e às experiências que este pretende viver.

7.2 – Limitações do estudo

Neste estudo deverão ser tidas em conta algumas limitações. Em primeiro lugar, geográficas, pois trata-se de um estudo efectuado exclusivamente na Ilha de Porto Santo, cujas conclusões obtidas se referem unicamente a este espaço. Seguidamente, temporais, dado a recolha de dados ter sido conduzida durante dois meses, não registando o efeito da sazonalidade sentido nesta actividade. E por fim, a ausência de

distinção por categoria, já que se aplicaram indiferenciadamente os mesmos questionários aos hotéis de três, quatro e cinco estrelas, sendo a informação tratada globalmente.

7.3 – Recomendações futuras

Sendo o turismo uma área muito vasta e em contínua mutação, representa um ponto de partida para o desenvolvimentos de novos trabalhos. A realização deste estudo fez emergir novas ideias para investigações futuras, nomeadamente: efectuar o mesmo estudo noutras regiões do país, onde a actividade hoteleira tenha um papel de relevo na economia; realizar um estudo sobre a percepção do cliente sobre a qualidade, noutros agentes ou serviços relacionados com o turismo, que tenham influência na qualidade do destino turístico, como sendo os serviços de restauração, recreativos, de desporto e de lazer; desenvolver uma investigação semelhante onde fossem analisadas as diferentes percepções dos clientes, em função das cinco categorias hoteleiras ou analisar as influências culturais sobre as percepções dos clientes, em função da sua nacionalidade.

Esperamos que com este trabalho sejam lançadas as bases de uma investigação mais aprofundada sobre o tema, levando a que as empresas deste sector possam caminhar, a passos largos e com segurança, para a excelência.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ADAM, E. E. e FOSTER, S. T. (2000), Quality improvement approach and performance: multisite analysis within a firm, *Journal of Quality Management*, pp. 143–158
- AICEP (2009), *Turismo sustenta resultados de 2007*, Última vez consultado a 15/03/09 em: [http:// www.portugalnews.pt/icep](http://www.portugalnews.pt/icep)
- ALBACETE-SÁEZ, C., FUENTES-FUENTES, M. e LLORENS-MONTES, F. (2006), Service Quality Measurement in Rural Accommodation, *University Of Granada, Spain*, Submitted 27 July 2003. Resubmitted 30 April 2004. Resubmitted 2 December 2004. Resubmitted 28 August 2005. Resubmitted 14 March 2006. Final version 14 May 2006. Accepted 6 June 2006. Refereed anonymously. Coordinating Editor: Kaye Chon. Available online 6 January 2007
- BERRY, L., PARASURAMAN, A. e ZEITHAML, V. (1988), The Services Quality Puzzle, *Business Horizons*, September/October, pp. 35-43
- BRANDON, J. (2005), Process Improvement is always the last options, *The journal For Quality & Participation*, pp. 28–32, Fall
- CALLAN, C. C. (2001), Business Travellers' Perception of Service Quality: A Prefatory Study of Two European City Centre Hotels, *International Journal of Tourism Research*, Nº 3, pp. 313–323
- COSTA, G., GLINIA, E., GOUDAS, M. e ANTONIOU, P. (2004), Recreational Services in Resort Hotels: Customer Satisfaction Aspects, *Journal Of Sport & Tourism*, pp. 117–126
- CRONIN, J. J. e TAYLOR, S. A. (1992), Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension, *Journal of Marketing*, vol. 56, July, pp. 55-68

- CROUCH, G. e RITCHIE, J. (1999), Tourism, Competitiveness, and Social Prosperity, *Journal of Business Research*, 44, pp. 137–152
- DECRETO-LEI Nº 167/97, de 04 de Julho
- EHRlich, C. (2006), The EFQM - Model and Work Motivation, *Total Quality Management*, Vol. 17, Nº 2, pp. 131–140, March
- FREI, F. X. (2008), The Four Things a Service Business Must Get Right, *Harvard Business Review*, April
- GESELL, I. (2006), Tools for transformation, Improving Team Performance Through Improvisation Theater Theory and Techniques, *The Journal For Quality & Participation*, pp. 14-19, Fall
- GETTY, J. e THOMPSON, K. (1994), A Procedure for Scaling Perceptions of Lodging Quality, *Hospitality Research Journal*, 18, (2), pp. 75–96
- GREEN, B. F. (2006), Six-Sigma and the Revival of TQM, *Total Quality Management*, Vol. 17, Nº 10, pp. 1281–1286, December
- HAFEEZ, K., MALAK, N. e ABDEMEGUID, H. (2006), A framework for TQM to achieve business excellence, *Total Quality Management*, Vol.17 Nº 9, pp. 1213–1229, November
- HSIEH, L., LIN, L. e LIN, Y. (2007), A service quality measurement architecture for hot spring hotels in Taiwan, *Department Of Technology Management, Chung Hua University, Hsinchu Taiwan, ROC*, Received 10 July 2006; Revised 18 April 2007; Accepted 11 May 2007. Available Online 28 June 2007
- JOHNS, N. e DARREN LEE-ROSS, D. (1997), A Study of Service Quality in Small Hotels and Guesthouses, *Progress In Tourism And Hospitality Research* Vol. 3, pp. 351–363

- KANG, S., OKAMOTO, N. e DONOVAN, H. A. (2004), Service quality and its effect on customer satisfaction and customer behavioral intentions: hotel and ryokan guests in Japan, *Asia Pacific Journal Of Tourism Research*, Vol. 9, Nº 2, June
- KOC, E. (2006), Total quality management and business excellence in services: The implications of all-inclusive pricing system on internal and external customer satisfaction in the Turkish tourism market, *Total Quality Management*, Vol. 17, Nº 7, pp. 857–877, September
- LEE, K. e CHOI, B. (2006), Six Sigma Management Activities and their influence on corporate competitiveness, *Total Quality Management*, Vol. 17, Nº 7, pp. 893–911, September
- LEMAK, D. J. e REED, R. (2000), An Application on Thompson's Typology to TQM in service firms, *Journal Of Quality Management*, pp. 67–83
- LUK, S. T. e LAYTON, R. (2004), Managing both Outcome and Process Quality is Critical to Quality of Hotel Service, *Total Quality Management*, Vol. 15, Nº 3, pp. 259–278, May
- MARQUES, J. A. (2003), *Introdução à Hotelaria*, Livraria Civilização Editora
- MATZLER, K., RENZL, B. e ROTHENBERGER, S. (2006), Measuring the Relative Importance of Service Dimensions in the Formation of Price Satisfaction and Service Satisfaction: A Case Study in the Hotel Industry, *Scandinavian Journal Of Hospitality And Tourism*, Vol. 6, Nº 3, pp. 179–196
- MAURER, R. (2006), 12 Steps That Can Build Support for Change, *The Journal For Quality & Participation*, pp. 21–22, Spring

- MEDIATECA (2007), *Características dos Serviços*, Última vez consultado a 09/05/09 em: <http://www.forma-te.com/mediateca/download-document/5345-caracteristicas-dos-servicos-j.pinto.html>
- MELO, A. M. S. (2002), *A Excelência dos Serviços Como Vantagem Competitiva das Empresas Hoteleiras: O caso da Região Porto e Norte de Portugal*, Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em Gestão, Universidade da Beira Interior, Covilhã
- OBEROI, U. e HALES, C. (1990), Assessing the Quality of the Conference Hotel Service Product: Towards an Empirically Based Model, *The Service Industries Journal*, 10, pp. 700–721
- PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V. e BERRY, L. (1985), A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research, *Journal of Marketing*, vol. 49, Fall, pp. 41-50
- PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V. e BERRY, L. (1988), SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Customer Perceptions of Service Quality, *Journal of Retailing*, vol. 64, nº 1, Spring, pp. 12-40
- PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V. e BERRY, L. (1994), Reassessment of Expectations as a Comparison Standard in Measuring Service Quality: Implications for Further Research, *Journal of Marketing*, vol. 58, January, pp. 111-124
- SALEH, F. e RYAN, C. (1991), Analysing Service Quality in the Hospitality Industry Using the SERVQUAL Model, *The Service Industries Journal*, 11, pp. 324–343
- THWAITES, D. e CHADWICK, S. (2005), Service Quality Perspectives in Sport Tourism, *Sport In Society*, Vol. 8, Nº 2, June 2005, pp. 321–337

- TURISMO DE PORTUGAL (2009 a), *Produtos e Destinos*, Última vez consultado a 20/05/09 em: [http:// www.turismodeportugal.pt](http://www.turismodeportugal.pt)
- TURISMO DE PORTUGAL (2009 b), *Sistemas de Qualidade no Turismo*, Última vez consultado a 20/05/09 em: [http:// www.turismodeportugal.pt](http://www.turismodeportugal.pt)
- TURISVER (2009 a), *OMT: Turismo mundial cresceu apenas 2% em 2008*, Última vez consultado a 15/03/09 em: <http://www.turisver.com/article.php?id=41437>
- TURISVER (2009 b), *Madeira foi o único destino nacional a crescer em 2008*, Última vez consultado a 15/03/09 em: <http://www.turisver.com/article.php?id=41213>
- TUTUNCU, O. e KUCUKUSTA, D. (2007), Relationship between Organizational Commitment and EFQM Business Excellence Model: A Study on Turkish Quality Award Winners, *Total Quality Management*, Vol. 18, N° 10, pp. 1083–1096, December
- UGBORO, I. O. e OBENG, K. (2000), Top management leadership, employee empowerment, job satisfaction, and customer satisfaction in TQM organizations: an empirical study, *Journal of quality management*, pp. 247–272
- VARKI, S. e COLGATE, M. (2001), The Role of Price Perceptions in an Integrated Model of Behavioral Intentions, *Journal of Service Research*, N° 3, pp. 232 - 240
- YANG, R. J. (2007), Establishment of a Quality-Management System for Service Industries, *Total Quality Management*, Vol. 17, N° 9, pp. 1129–1154, November
- ZEITHAML, V. (1988), Consumer Perceptions of Price, Quality and Value, *Journal of Marketing*, vol. 52, July, pp. 2-22

Anexo A – Tabelas das hipóteses

Tabela A.A1 – Resultado total do teste de ajustamento da Hipótese 2

		Muito fraco		Fraco		Suficiente		Bom		Muito bom		<i>p-value</i>
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	
As remunerações recebidas são consideradas satisfatórias/A direcção recompensa os colaboradores pelo seu desempenho	Colaboradores	1	3,1	7	21,9	18	56,2	6	18,8	0	0,0	0,279
	Directores	0	0,0	0	0,0	1	16,7	2	33,3	3	50,0	
Estou bem informado sobre as tarefas a desempenhar/A estrutura humana do hotel está orientada para os resultados	Colaboradores	0	0,0	1	3,1	9	28,1	18	56,2	4	12,5	0,164
	Directores	0	0,0	0	0,0	4	66,7	1	16,7	1	16,7	
Estou bem informado sobre as tarefas a desempenhar/O hotel tem manual de procedimentos para os seus colaboradores	Colaboradores	0	0,0	1	3,1	9	28,1	18	56,2	4	12,5	0,000
	Directores	0	0,0	2	33,3	4	66,7	0	0,0	0	0,0	
As minhas opiniões são valorizadas pelo meu superior hierárquico/A direcção é acessível a toda a estrutura organizacional	Colaboradores	0	0,0	2	6,2	10	31,2	15	46,9	5	15,6	0,000
	Directores	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	16,7	5	83,3	
As minhas opiniões são valorizadas pelo meu superior hierárquico/As sugestões dos colaboradores são ouvidas	Colaboradores	0	0,0	2	6,2	10	31,2	15	46,9	5	15,6	0,135
	Directores	0	0,0	0	0,0	1	16,7	2	33,3	3	50,0	
Recebo a formação adequada ao desempenho da minha função (N=31)/ Os colaboradores são formandos para prestarem um serviço de qualidade	Colaboradores	1	3,2	5	16,1	9	29,0	13	41,9	3	9,7	0,005
	Directores	0	0,0	0	0,0	6	100,0	0	0,0	0	0,0	
A orientação do meu superior hierárquico é importante (N=31)/ A direcção é acessível a toda a estrutura organizacional	Colaboradores	0	0,0	0	0,0	5	16,1	15	48,4	11	35,5	0,048
	Directores	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	16,7	5	83,3	
A política de contratação de pessoas baseia-se nas necessidades do hotel (N=30)/ O hotel selecciona os colaboradores a pensar na qualidade do serviço	Colaboradores	0	0,0	1	3,3	15	50,0	10	33,3	4	13,3	0,722
	Directores	0	0,0	0	0,0	4	66,7	2	33,3	0	0,0	
Participo nas decisões que afectam o meu trabalho/Os colaboradores assumem um papel importante na prestação do serviço	Colaboradores	1	3,1	0	0,0	10	31,2	12	37,5	9	28,1	0,261
	Directores	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2	33,3	4	66,7	
Contribuo activamente na definição dos objectivos do meu trabalho/Os colaboradores assumem um papel importante na prestação do serviço	Colaboradores	1	3,1	0	0,0	6	18,8	16	50,0	9	28,1	0,306
	Directores	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2	33,3	4	66,7	

		Muito fraco		Fraco		Suficiente		Bom		Muito bom		<i>p-value</i>
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	
Tenho autonomia de decisão no desempenho das minhas tarefas/Os colaboradores assumem um papel importante na prestação do serviço	Colaboradores	1	3,1	4	12,5	12	37,5	13	40,6	2	6,2	0,000
	Directores	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2	33,3	4	66,7	
Sou incentivado a agir sem aprovação da direcção (N=30)/ Os colaboradores assumem um papel importante na prestação do serviço	Colaboradores	5	16,7	5	16,7	11	36,7	7	23,3	2	6,7	0,000
	Directores	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2	33,3	4	66,7	
A direcção comunica clara e atempadamente as suas decisões/A estrutura humana do hotel está orientada para os resultados	Colaboradores	0	0,0	1	3,1	15	46,9	11	34,4	5	15,6	0,744
	Directores	0	0,0	0	0,0	4	66,7	1	16,7	1	16,7	
A direcção aprecia, encoraja e reconhece um bom trabalho/A direcção recompensa os colaboradores pelo seu desempenho	Colaboradores	0	0,0	4	12,5	11	34,4	10	31,2	7	21,9	0,325
	Directores	0	0,0	0	0,0	1	16,7	2	33,3	3	50,0	
A direcção baseia as suas decisões nas necessidades dos clientes/O hotel selecciona os colaboradores a pensar na qualidade do serviço	Colaboradores	0	0,0	0	0,0	9	28,1	14	43,8	9	28,1	0,082
	Directores	0	0,0	0	0,0	4	66,7	2	33,3	0	0,0	
A direcção baseia as suas decisões na motivação dos seus colaboradores/Os colaboradores são motivados para prestarem um serviço de qualidade	Colaboradores	0	0,0	2	6,2	15	46,9	10	31,2	5	15,6	0,124
	Directores	0	0,0	1	16,7	0	0,0	3	50,0	2	33,3	
A direcção transmite os valores da organização a todos os colaboradores/Os colaboradores do hotel conhecem os seus valores e ética	Colaboradores	0	0,0	3	9,4	8	25,0	16	50,0	5	15,6	0,865
	Directores	0	0,0	0	0,0	2	33,3	3	50,0	1	16,7	
A direcção avalia correctamente os colaboradores/O hotel tem manual de procedimentos para os seus colaboradores	Colaboradores	0	0,0	5	15,6	14	43,8	9	28,1	4	12,5	0,225
	Directores	0	0,0	2	33,3	4	66,7	0	0,0	0	0,0	
A direcção informa os colaboradores sobre as melhorias a efectuar/A certificação de qualidade está contemplada na estratégia do hotel	Colaboradores	0	0,0	1	3,1	7	21,9	15	46,9	9	28,1	0,621
	Directores	1	16,7	0	0,0	2	33,3	1	16,7	2	33,3	
A direcção preocupa-se e adopta atitudes para diminuir o impacto ambiental/O hotel tem preocupações com o meio ambiente	Colaboradores	0	0,0	2	6,2	13	40,6	12	37,5	5	15,6	0,640
	Directores	0	0,0	0	0,0	2	33,3	2	33,3	2	33,3	
As decisões da direcção são fundamentadas em factos/O hotel tem manual de procedimentos para os seus colaboradores	Colaboradores	0	0,0	1	3,1	6	18,8	19	59,4	6	18,8	0,000
	Directores	0	0,0	2	33,3	4	66,7	0	0,0	0	0,0	

		Muito fraco		Fraco		Suficiente		Bom		Muito bom		<i>p-value</i>
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	
A direcção ouve as sugestões dos trabalhadores/As sugestões dos colaboradores são ouvidas	Colaboradores	0	0,0	2	6,2	9	28,1	14	43,8	7	21,9	0,397
	Directores	0	0,0	0	0,0	1	16,7	2	33,3	3	50,0	
Sinto-me motivado para desempenhar a minha função/Os colaboradores são motivados para prestarem um serviço de qualidade	Colaboradores	0	0,0	0	0,0	10	31,2	12	37,5	10	31,2	0,345
	Directores	0	0,0	1	16,7	0	0,0	3	50,0	2	33,3	

Anexo B – Questionários aplicados nos hotéis

Questionário para tese de mestrado: "Qualidade dos serviços hoteleiros no Porto Santo"



Dados da empresa									
Estabelecimento	Categoria (n.º de estrelas)					Tipo de Gestão			
	3		4		5	Independente		Cadeia hoteleira	Outra

Dados do inquirido	
Cargo exercido:	Habilitações:

A sua apreciação sobre a unidade hoteleira

Escala						
		Muito Fraco	Fraco	Suficiente	Bom	Muito Bom
		1	2	3	4	5
1	Muito Fraco					
2	Fraco					
3	Suficiente					
4	Bom					
5	Muito Bom					
1	Os meios que disponho são adequados à execução das minhas tarefas					
2	As remunerações recebidas são consideradas satisfatórias					
3	Eu estou bem informado sobre as tarefas a desempenhar					
4	As minhas opiniões são valorizadas pelo meu superior hierárquico					
5	Recebo a formação adequado ao desempenho da minha função					
6	A orientação do meu superior hierárquico é importante					
7	A política de contratação de pessoas baseia-se nas necessidades do hotel					
8	O trabalho de equipa é importante para uma boa execução das tarefas					
9	Se implementada uma gestão da qualidade, seria bem aceite por mim					
10	Sou receptivo a mudanças e a novas responsabilidades					
11	Aceito a crítica como uma forma de melhoramento					
12	Participo nas decisões que afectam o meu trabalho					
13	Contribuo activamente na definição dos objectivos do meu trabalho					
14	Tenho autonomia de decisão no desempenho das minhas tarefas					
15	Sou incentivado a agir sem a aprovação da direcção					
16	A direcção comunica clara e atempadamente as suas decisões					
17	A direcção aprecia, encoraja e reconhece um bom trabalho					
18	A direcção baseia a sua decisão nas necessidades dos clientes					
19	A direcção baseia a sua decisão na motivação dos seus colaboradores					
20	A direcção transmite os valores da organização a todos os colaboradores					
21	A direcção avalia correctamente os colaboradores					
22	A direcção informa os colaboradores das melhorias a efectuar					
23	A direcção preocupa-se e adopta atitudes para diminuir o impacto ambiental					
24	As decisões da direcção são fundamentadas em factos					

- 25 A direcção ouve as sugestões dos trabalhadores. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
- 26 Sinto-me motivado para desempenhar a minha função ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Indique três factores que mais lhe agradam na sua função:

Indique três factores que necessitam de alterar na sua função:

Para mim, a excelência nos serviços hoteleiros é:

Este hotel para prestar um serviço excelente, deveria ainda:

Muito obrigada pela atenção dispensada

Questionário para tese de mestrado: "Qualidade dos serviços hoteleiros no Porto Santo"



Dados da empresa

Estabelecimento: Local: Categoria: Dimensão:

Dados do inquirido

Nacionalidade: Sexo: Idade:

Habilitações: Cargo: Tempo de experiência:

A sua apreciação sobre a unidade hoteleira

Escala

- 1 Muito Fraco
- 2 Fraco
- 3 Suficiente
- 4 Bom
- 5 Muito Bom

Muito Fraco

Fraco

Suficiente

Bom

Muito Bom

1

2

3

4

5

1 A estrutura humana do hotel está orientada para os resultados

2 A direcção considera a qualidade como um elemento estratégico

3 Os registos dos hotéis demonstram a existência de clientes fiéis

4 A direcção promove o contacto com o cliente

5 A direcção detém técnicas para obter o feedback do cliente

6 O hotel possui os recursos humanos adequados a actividade

7 A estratégia, os objectivos e os resultados são informados a toda a estrutura

8 A direcção recompensa os colaboradores pelo seu desempenho

9 A direcção é acessível a toda a estrutura organizacional

10 O hotel cumpre os horários e prazos previamente estabelecidos

11 Os colaboradores do hotel conhecem os seu valores e ética

12 Os colaboradores são formados para prestarem um serviço de qualidade

13 Os colaboradores são motivados para prestarem um serviço de qualidade

14 As sugestões dos colaboradores são ouvidas

15 A certificação de qualidade está contemplada na estratégia do hotel

16 O hotel tem preocupações com o meio ambiente

17 O hotel selecciona os colaboradores a pensar na qualidade do serviço

18 A região oferece serviços complementares de qualidade aos hóspedes

19 O hotel tem manual de procedimentos para os seus colaboradores

20 O hotel desenvolve novos serviços para satisfazer melhor os seus clientes

21 Os colaboradores assumem um papel importante na prestação do serviço

Indique três factores que melhor caracterizam este hotel:

Indique três factores que necessitam de resolução neste hotel:

Para mim, a excelência nos serviços hoteleiros é:

Este hotel para prestar um serviço excelente, deveria ainda:

Muito obrigada pela atenção dispensada

Questionário para tese de mestrado: "Qualidade dos serviços hoteleiros no Porto Santo"



UNIVERSIDADE DA MADEIRA

Dados da empresa

Estabelecimento: Local: Categoria: Dimensão:

Dados do inquirido

Nacionalidade: Sexo: Idade:
 Habilitações: Profissão: Tipo de experiência:
 Motivações: Meio de Reserva: Frequência:
 Duração da estadia (dias): APA__ MP__ PC__: Observações:

Legenda

Meio de Reserva	
1	Passante /Directamente ao balcão
2	Através de um agente turístico
3	Através de comércio electrónico (site)
4	Através de uma empresa, instituição ou organização
5	Interposta pessoa

Motivação	
1	Profissional
2	Lazer

Tipo de experiência	
1	Sozinho
2	Acompanhado família
3	Grupo amigos

Frequência	
1	Primeira vez
2	Repetição
3	Habitual

A sua apreciação sobre a unidade hoteleira

Escala

- 1 Muito Fraco
- 2 Fraco
- 3 Suficiente
- 4 Bom
- 5 Muito Bom

	Muito Fraco	Fraco	Suficiente	Bom	Muito Bom
	1	2	3	4	5
1 As instalações físicas são modernas, funcionais e atractivas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 Os serviços promovidos pelo hotel são efectivamente prestados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 Os serviços prestados pelo hotel são úteis e importantes para mim	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 O ambiente do hotel é acolhedor e proporciona bem-estar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 O hotel enquadra-se no ambiente e imagem da região	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6 O hotel proporciona informação útil, clara e perceptível	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7 Os acessos e indicações internas são adequados a mim	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8 O preço dos produtos/ serviços é informado de forma clara	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9 O número de estrelas do hotel foi importante na minha escolha	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10 O hotel cumpre os horários e prazos previamente estabelecidos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11 Os colaboradores do hotel prestam um bom serviço	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12 O tempo de espera pelos serviços é adequado e o hotel torna-o agradável	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13 O serviço é bem prestado e à primeira vez	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14 As sugestões e reclamações são aceites e as causas resolvidas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

15	Os colaboradores dão sugestões sobre as melhores opções para mim	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16	Este hotel é recomendável a outra pessoa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17	O serviço obtido apresenta um preço justo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18	Os colaboradores atendem às minhas necessidades específicas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19	A empresa preocupa-se em ouvir e pedir a minha opinião	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20	A experiência nesta unidade hoteleira superou as minhas expectativas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21	O hotel demonstra possuir e aplicar a cultura de hospitalidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22	As refeições transmitem qualidade e higiene	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23	Os colaboradores têm boa apresentação e disposição	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24	Os colaboradores inspiram confiança	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25	A qualidade dos serviços está adequada à categoria do hotel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26	A qualidade dos serviços respondem às minhas necessidades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27	Se voltar à região, voltarei a alojar-me nesta unidade hoteleira	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Indique três factores que mais lhe agradam neste hotel:

Indique três factores que necessitam de resolução neste hotel:

Para mim, a excelência nos serviços hoteleiros é:

Este hotel para prestar um serviço excelente, deveria ainda:

Muito obrigada pela atenção dispensada

Questionnaire for master's thesis: "The quality of hotel services on Porto Santo Island"



UNIVERSIDADE DA MADEIRA

Company Data			
Hotel:	Location:	Category:	Size:
Your Data			
Nationality:	Gender:	Age:	
Level of education:	Profession:	Type of experience:	
Reason of stay:	How reservation was made:	Frequency:	
Length of stay (days):	B&B HB FB :	Remarks:	
Key			
How reservation was made		Type of experience:	
1	Walk-in/Directly at counter	1	Alone
2	Through a travel agent	2	Accompanied by family
3	Through e-commerce (website)	3	Group of friends
4	Through a company, institution or organisation		
5	Through an intermediary		
Reason for stay		Frequency	
1	Business	1	First time
2	Pleasure	2	Return visit
		3	Habitual client

Your evaluation of the hotel						
Scale		Very poor	Poor	Satisfactory	Good	Very good
		1	2	3	4	5
1	The physical installations are modern, functional and welcoming	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	The hotel's services are provided with efficiency	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	The hotel's services are useful and important to me	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	The atmosphere of the hotel is welcoming and gives a sense of well-being	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	The hotel fits into its surroundings and the image of the region	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	The hotel provides useful, clear and understandable information	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	The accesses and internal directions are suited to me	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	The price information for products/services is clear	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	The number of stars of the hotel rating was important in my choice	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	The hotel complies with the schedules and deadline established in advance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	The hotel employees provide good service	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	The waiting time for the services is appropriate and the hotel makes the waiting pleasant	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	Service is well performed and provided of the first call	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	Suggestions and complaints are accepted and the cases resolved	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	The employees make suggestions about the best options for me	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16	I would recommend this hotel to another person	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17	The service received is fairly priced	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

18	The employees meet my specific needs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19	The hotel is interested in hearing and asking for my opinion	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20	My experience in this hotel exceeded my expectations	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21	The hotel shows it has a culture of hospitality and puts it into practice	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22	The meals evidence quality and hygiene	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23	The employees are neat and have a pleasant disposition	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24	The employees inspire confidence	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25	The quality of service is appropriate for the category of the hotel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26	The quality of service meets my needs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27	If I return to the region, I will stay in this hotel again	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

List three things that you liked best about this hotel:

List three things that need to be resolved in this hotel:

In my opinion, excellency in hotel service is:

In order for this hotel to provide excellent service, it should also:

Thank you very much for your time





Dati dell'impresa			
Struttura:	Luogo:	Categoria:	Dimensione:
Dati dell'intervistato			
Nazionalità:	Sesso:	Età:	
Abilitazioni (scuole):	Professione:	Tipo di esperienza:	
Motivo:	Sistema di prenotazione:	Frequenza:	
Durata di permanenza (giorni):	APA__ MP__ PC__:	Osservazioni:	
Legenda			
Sistema di prenotazione		Tipo di esperienza	
1	Passante/Direttamente alla ricezione	1	Solo
2	Attraverso un agente turistico	2	Accompagnato dalla famiglia
3	Attraverso il commercio elettronico (site)	3	Gruppo di amici
4	Attraverso un' impresa, istituzione od organizzazione		
5	Interposta persona		
Motivo		Frequenza	
1	Professionale	1	Prima volta
2	Placere	2	Ripetuta
		3	Abituale

Il suo apprezzamento sull'unità hoteliera

Valore	Molto insuffic.	Insufficiente	Sufficiente	Buono	Molto Buono
	1	2	3	4	5
1 Le installazioni fisiche sono moderne, funzionali ed accoglienti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 I servizi promossi dall'hotel sono effettivamente prestati	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 I servizi prestati dall'hotel sono utili ed importanti per me	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 L'ambiente dell'hotel è accogliente ed esprime benessere	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 L'hotel si inquadra nell'ambiente ed immagine della Regione	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6 L'hotel propone informazione utile, chiara e percepibile	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7 Gli accessi ed indicazioni interne sono adeguate a me	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8 Il prezzo dei prodotti/servizi è informato in modo chiaro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9 Il numero di stelle dell'hotel è stato importante per la mia scelta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10 L'hotel segue gli orari ed i tempi come prestabilito	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11 I collaboratori dell'hotel prestano un buon servizio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12 Il tempo di attesa dei servizi è adeguato e l'hotel diventa gradevole	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13 Il servizio è ben prestato sin dall'inizio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14 I suggerimenti e reclami sono accettati ed le cause risolte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15 I collaboratori danno suggerimenti sulle migliori opzioni per me	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16 Raccomanderei questo hotel ad altra persona	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17 Il servizio ottenuto corrisponde ad un giusto prezzo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18 I collaboratori soddisfano le mie specifiche necessità	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19 L'hotel si preoccupa di chiedere ed ascoltare le mie opinioni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

20	L'esperienza in questa unità hoteliera ha superato le mie aspettative	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21	L'hotel dimostra di possedere ed applicare la cultura dell'ospitalità	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22	L'alimentazione trasmette qualità ed igiene	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23	I collaboratori hanno buona presentazione e disponibilità	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24	I collaboratori ispirano fiducia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25	La qualità dei servizi è adeguata alla categoria dell'hotel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26	La qualità dei servizi rispondono alle mie necessità	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27	Se ritorno nella Regione, tornerei ad alloggiare in questa unità hoteliera	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Indichi tre fattori che più le aggradano in questo hotel:

Indichi tre fattori che necessitano di soluzione in questo hotel:

Per me, l'eccellenza nei servizi hotelieri è:

Questo hotel per prestare un'eccellente servizio, dovrebbe ancora:

Molte grazie per l'attenzione rivolta





Firmendaten		
Hoteleinrichtung:	Ort:	Kategorie: Größe:
Angaben zum Befragten		
Nationalität:	Geschlecht:	Alter:
Ausbildung:	Beruf:	Reisestatus:
Grund der Hotelauswahl:	Reservierungsweise:	Häufigkeit:
Aufenthaltsdauer (Tage):	ÜF__ HP__ VP__:	Bemerkungen:
Legende		
Reservierungsweise	Reisestatus	
1 direkt bei der Rezeption	1	alleine
2 mittels Reisebüro	2	in Familienbegleitung
3 mittels online-Buchungsmaschine	3	Gesellschaft von Freunden
4 mittels Firma, Institut oder sonstiger Einrichtung		
5 Mittelsmann		
Grund	Häufigkeit	
1 Beruflich	1	erster Aufenthalt
2 Freizeit	2	wiederholter Aufenthalt
	3	häufiger Aufenthalt

Ihre Beurteilung der Hoteleinrichtung

Maßstab	sehr unzufriedenstellend	unzufriedenstellend	ausreichend	gut	sehr gut
	1	2	3	4	5
1 Die Ausstattung ist modern, funktional und benutzerfreundlich	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 Das vom Hotel vorausgesagte Service wurde effektiv erfüllt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 Die Serviceleistungen des Hotels sind nützlich und erscheinen mir wichtig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 Das Hotelambiente ist freundlich und trägt zum Wohlbefinden bei	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 Das Hotel fügt sich gut in das Ambiente der umgebenden Region ein	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6 Das Hotel bietet nützliche, klare und leicht verständliche Information	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7 Die Ein-/Zugänge und die internen Wegweiser sind klar verständlich	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8 Die Preise der Produkte/ Leistungen sind unmissverständlich angegeben	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9 Die Kategorie (Anzahl der Sterne) war ausschlaggebend für die Wahl dieses Hotels	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10 Das Hotel hält die angegebenen Uhrzeiten und Dauer ein	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11 Die Mitarbeiter des Hotels zeichnen sich durch gutes Service aus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12 Die Wartezeiten sind angebracht und angenehm gestaltet von Seite des Hotels	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13 Das Service wird ohne weiteres immer gut ausgeführt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14 Vorschläge/ Beschwerden werden akzeptiert und ausgeführt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15 Die Mitarbeiter machen ihrerseits Vorschläge zur besseren Zufriedenheit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16 Ich würde dieses Hotel weiterempfehlen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17 Das Preis-Leistungsverhältnis ist gut	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18 Die Mitarbeiter berücksichtigen meine speziellen Bedürfnisse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

19	Das Hotel hält meine Meinung für wichtig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20	Meine Erfahrung in dieser Hotelanlage übertrifft meine Erwartungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21	Das Hotel besitzt und kultiviert Gastfreundschaft	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22	Die servierten Speisen überzeugen durch Qualität und Hygiene	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23	Die Mitarbeiter präsentieren sich in einer ansprechenden Art und Weise	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24	Die Mitarbeiter erwecken Vertrauen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25	Die Qualität des Services entspricht der Hotelkategorie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26	Die Qualität des Services entspricht meinen besonderen Bedürfnissen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27	Sollte ich hierher zurückkehren, werde ich gerne wieder in diesem Hotel residieren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Weisen Sie auf 3 Faktoren hin, die Ihnen besonders gefallen haben an diesem Hotel:

Weisen Sie auf 3 Punkte hin, die an diesem Hotel verbessert werden sollten :

Für mich, die Vorzüge am Service des Hotels sind:

Für ein ausgezeichnetes Service brauchte dieses Hotel weiters:

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

